الجامعة الأردنية

نمــوذج تفــويض

أنا ابتهال محمد عودة الخوالده ، أفوض الجامعة الأردنية بتزويد نــسخ من أطروحتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبها.

التوقيع:

التاريخ: ١٠ - ٨ - ٢٠١٠

الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية

إعداد

إبتهال محمد الخوالدة

المشرف

الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

المشرف المشارك

الأستاذ الدكتور بسام عبد الله مسمار

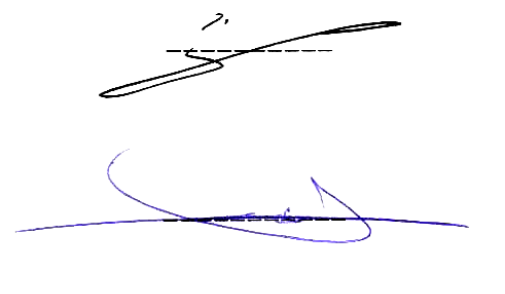
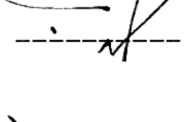
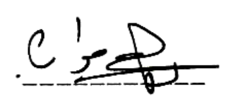
قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، ٢٠١٠

نوقشت هذه الرسالة (الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية) وأجيزت بتاريخ 2010/8/5

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيـــــع**
الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى/ مشرفا أستاذ- إدارة رياضية	
الأستاذ الدكتور بسام عبدالله مسمار/مشرفا مشاركا أستاذ-الإدارة وإعداد المهنيين الرياضيين	
الأستاذ الدكتور هاشم محمد إبراهيم/عضوا أستاذ - سيكولوجية التدريب الرياضي	
الدكتور تيسير حسن منسي/عضوا أستاذ مساعد- إدارة رياضية	
الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة/عضوا أستاذ- إدارة عامة (جامعة مؤتة)	

الإهداء

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق الحياة لمن حملت اسـمه بكـل فخر والدي العزيز.

إلى من هي كل الوجود بعد الله ورسوله نبع الحنان رمز الحب وبلسم الشفاء أمي الغالية.

إلى من عشت معهم أجمل اللحظات من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي وأقاربي.

إلى من أضاءت قناديل ذكرياتهم البعيدة ظلمة الأيام من يرسموا البسمة وإن كـانوا غائبين أصدقائي.

إلى من تشاركنا تعب الدراسة من وقفوا بجانبي وكانوا سندي ومصدر قوتي زملاء الدراسة.

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

الباحث

الشكر والتقدير

قال رسول الله عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم(إن العالم يستغفر له من في السماوات ومن في الأرض حتى الحيتان في البحر)..... صدق رسول الله.

لا يمكنني إلا أن أتقدم بأخلص التحية وعظيم الامتنان لمن لم يبخلا علي بعلمهما رغم أنني مهما كتبت ومهما أسهبت فلن أوفيهما حقهما أتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى نبراس العلم من تعلمت على يديها وبكل فخر أبجديات الإدارة أستاذتي الفاضلة الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى، كما وأتقدم بجزيل الشكر والامتنان لمن ساندني وأعانني وكان خير معلم ومرشد إلى أستاذي الرائع الأستاذ الدكتور بسام عبد الله مسمار.

كما وأشكر لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وإثرائها بآرائهم وملاحظاتهم القيمة،وأشكر كل من ساهم في بلورة وإخراج هذا البحث العلمي بصورته النهائية من أساتذة الجامعات ومن موظفين في اللجنة الأولمبية الأردنية وفي الاتحادات الرياضية الأردنية.

الباحث

فهرس المحتويات

الموضوع الصفحة

قرار لجنة المناقشة-- ب

الإهداء-- ج

شكر وتقدير--- د

فهرس المحتويات-- هـ

قائمة الجداول-- ز

قائمة الأشكال-- ط

قائمة الملاحق-- ي

الملخص باللغة العربية--------------------------------------- ك

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة-- 2

مشكلة الدراسة-- 4

أهمية الدراسة-- 5

أهداف الدراسة-- 6

أسئلة الدراسة-- 6

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا:الإطار النظري-- 8

ثانيا:الدراسات السابقة--------------------------------------- 55

التعليق على الدراسات السابقة---------------------------------- 63

محددات الدراسة--- 65

مصطلحات الدراسة--- 65

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

منهج الدراسة--67
مجتمع الدراسة--67
عينة الدراسة--67
أدوات الدراسة--68
صدق وثبات الأداة--69
خطوات الدراسة--80
متغيرات الدراسة--80
المعالجات الإحصائية--81

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

عرض النتائج--82
مناقشة النتائج--100

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات--107
التوصيات--107

المراجع--109
الملاحق--120
الملخص باللغة الإنجليزية--141

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1	الخصائص التنظيمية والسلوكية لأنماط النظم الإدارية الأربعة	35
2	توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للاتحادات الرياضية التي تمثلها	67
3	قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الاستبدادي التسلطي	70
4	قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الاستبدادي الخير	71
5	قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الديمقراطي الاستشاري.	72
6	قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الديمقراطي التشاركي	72
7	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل من مجالات أنماط الإدارة وفق نظرية ليكرت الرباعية	73
8	قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس المناخ التنظيمي	75
9	نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل من بعد من أبعاد المناخ التنظيمي	78
10	سلم الاستجابة لفقرات أداتي الدراسة	78
11	درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية	79
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي التسلطي	82
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي الخير	83
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستشاري الديمقراطي	84
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط التشاركي الديمقراطي	85
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل نمط من الأنماط الإدارية.	86
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الأهداف	87
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الإدارية	88
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الاتصال	89
20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الحوافز	90
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات	91

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد العلاقات الشخصية	**22**
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة	**23**
94	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير	**24**
95	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي	**25**
96	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط القيادة الاستبدادي التسلطي	**26**
96	معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط الإدارة الاستبدادي الخير	**27**
97	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط الإدارة الاستشاري الديمقراطي	**28**
98	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات المناخ التنظيمي ونمط القيادة التشاركي الديمقراطي	**29**
98	نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والكلي للأنماط الإدارية	**30**

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية	16
2	عناصر نظرية النظم الإدارية	17
3	العلاقة بين بعد الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية	20
4	أساليب الإدارة وفق شبكة بليك وماتون	23
5	مقياس القيم و درجات السلوك الإداري	30
6	مكونات المناخ التنظيمي	42
7	العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة وسلوكيات العاملين	48

قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	أداة الدراسة بصورتها الأولية كما عرضت على هيئة التحكيم	**120**
2	أسماء هيئة المحكمين والخبراء	**127**
3	الصورة النهائية لأداة الدراسة كما وزعت على أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضة الأردنية	**128**
4	كتب تسهيل المهمة من اللجنة الأولمبية الأردنية للاتحادات المكونة لعينة الدراسة	**133**

الملخص

الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية

إعداد
ابتهال محمد عودة الخوالدة

المشرف
الأستاذة الدكتورة سهى أديب عيسى

المشرف المشارك
الأستاذ الدكتور بسام عبد الله مسمار

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى العلاقة بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وبين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات،وكذلك التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية،كما وهدفت هذه الدراسة أيضا إلى الكشف عن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية،وذلك من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية.ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث كلا من مقياس الأنماط الإدارية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية والذي قام بتطويره الشمايلة (2006)، ومقياس المناخ التنظيمي لليكرت (1976) بعد إجراء بعض التعديلات عليه ليتناسب وأغراض الدراسة،حيث استخدم الباحث المقياسين بعد حساب معاملات الصدق والثبات لهما.

تكونت عينة الدراسة من (70) عضوا من أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام 2009-2010 التالية: اتحاد الكرة الطائرة ،واتحاد كرة السلة،واتحاد التنس الأرضي، واتحاد تنس الطاولة، واتحاد الريشة الطائرة، واتحاد السباحة، واتحاد الكراتية واتحاد الجودو، واتحاد المصارعة ،تم اختيارهم بالطريقة العشوائية بعد استبعاد عدد من الاتحادات لضمان الحصول على استجابات موضوعية من أعضاء عينة الدراسة.

أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية كانت كبيرة جدا للنمطين الديمقراطي الاستشاري والديمقراطي التشاركي .

وبينت نتائج الدراسة أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات كانت إيجابية وعلى جميع أبعاد المناخ التنظيمي.

وأظهرت النتائج أيضا عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستبدادي التسلطي وبين أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعد العمليات الإدارية وبعد الرقابة.كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين النمط الاستبدادي الخير وبين أبعاد الاتصال والحوافز والتدريب والتطوير،وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الديمقراطي الاستشاري والنمط الديمقراطي التشاركي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء بعدي الرقابة،والتدريب والتطوير.

وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة أن يولوا رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية اهتماما أكبر بالمناخ التنظيمي المتعلق في بعد تدريب وتطوير العاملين له من انعكاس ايجابي على فعاليتهم الإدارية ورفع قدراتهم على مواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.

" الفصل الأول "

التعريف بالدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة:

تعد عملية الإدارة العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة أو مؤسسة مهما كان نوع هذه المؤسسة،فكلما كانت الإدارة أكثر فعاليه فانه من الطبيعي أن تزداد تبعا لذلك قدرة الكيان التنظيمي على تحقيق أهدافه الرئيسية والفرعية وحل المشكلات وبما يتناسب مع الفلسفة العامة للمنظمة وبأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن،حيث للإدارة بما تتضمنه من عمليات التنظيم،التنسيق،الإشراف،التوظيف،والتسويق وغيرها من الوظائف الإدارة أهمية قصوى في تحفيز العاملين على العمل والإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وفي جعلها تتوافق وتطورات العصر بما يخص المجال الذي تختص فيه.

ورغم وجود قواسم مشتركة ومبادئ عامة ثابتة نسبيا فيما يتعلق بجوانب الهياكل التنظيمية أو الوظيفية والوظائف الإدارية من تخطيط،تنظيم،إشراف،وتوجيه، إلا أن للنمط الإداري خصوصية تتجسد في القدرة على حفز المبادرات والإبداعات للعاملين والتي بالتالي تعمل على تحريك المنظمة نحو المستقبل بفاعلية وديناميكية.

إن المنظمات الإدارية وما وصلت إليه من تقدم وتطور علمي،كان و لا يزال نتاج القائمين والمشرفين على هذه المنظمات،وقدرتهم على توظيف القدرات والإمكانات المتاحة للوصول إلى ما وصلت إليه من تحقيق للأهداف المطلوبة.حيث أن إعداد المديرين وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري والأداء الإبداعي (عباس،2004).

وتعتبر الأشقر (1994)أن النمط الإداري هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بصفة عامة،وذلك لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المرؤوسين.حيث تختلف قدرة المؤسسات وإداراتها على تحقيق أهدافها وذلك تبعا لفعالية الأنماط الإدارية المتبعة في تيسير الاندماج والتطور والنضج للعاملين.

وقد شهد الفكر الإداري تطور نظريات عديدة تهدف إلى جعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها بكفاءه وفاعلية وذلك بالتركيز على إيجاد أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة،فمعظم النظريات الإدارية بدءا بالإدارة

العلمية،وإسهامات تايلور،ومرورا بالبيروقراطية،ومدرسة العلاقات الإنسانية،وانتهاء بالنظريات العلمية الحديثة مثل نظرية الإدارة بالأهداف والإدارة الموقفية وإدارة الأزمات والإدارة التحويلية وغيرها،نجد أنها تتفق على ضرورة تكوين بيئة عمل ايجابية داعمة تمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء والتطور وهو ما يسمى بالمناخ التنظيمي(paul &Medson,1998).

ويشير كل من القطاونة(2000) و Abu Saad,Hendrix(1995) إلى أهم مكونات المناخ التنظيمي وهي:أهداف المنظمة،والنمط الإداري السائد ،ونظام الحوافز والترقيات،والهيكل التنظيمي،والمستوى العام لرضا الموظفين في المؤسسة.حيث تلعب هذه العوامل دورا أساسيا في تشكيل مناخ المنظمة،وعلاقات الموظفين،وتحديد نطاق تفاعلهم مع بعضهم البعض،وتفاعلهم مع تشكيلات المنظمة،إلى جانب تحديد مشاركة ومساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية،وخصوصا في المجالات التي يكون الموظفين على مساس مباشر معها. فالمناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة وعن الاهتمام بالمنظمة ذاتها وبتحقيق أهدافها وفاعليتها فضلا عن التأثير على أفرادها.

وفي واقع الأمر فان المناخ التنظيمي والفعال ينعكس على الكيان التنظيمي بكافة مكوناته وأجزاءه ووظائفه.فأي ممارسة سلوكية داخل المنظمة هي ذات طبيعة إدارية يدعمها المناخ التنظيمي موفرا لها البيئة المناسبة،فعلى سبيل المثال فان الإبداع الإداري يحتاج إلى مناخ يميز المنظمة،كون أن السلوك الإبداعي هو نتيجة لأربعة عوامل متفاعلة مع بعضها وهي(الأفراد،القيادة،جماعة العمل والمناخ التنظيمي)(Scott.1994).

ونستخلص مما سبق أهمية دراسة النمط الإداري الرياضي الذي يعد هاما ومؤثرا في المناخ التنظيمي المتصل بعمل الاتحادات الرياضية الأردنية كونه يؤثر في بلورة أساليب العمل ومعايير الأداء وطرق الاتصال لدى المسئولين الين يمثلون رؤساء الاتحادات الرياضية كما يؤثر في تحفيز وتشكيل اتجاهات العاملين ومواقفهم داخل الاتحادات الرياضية والعمل فيها.

مشكلة الدراسة:

إن الاتحادات الرياضية مؤسسات نظامية أهلية تطوعية وجدت من أجل تحقيق أهداف الرياضة الأردنية،وهي بمثابة الهيئات الإدارية العليا في النظام الرياضي الأردني،كونها تعد الأساس الذي يرتكز عليه عمل وانجاز هذا النظام، كما وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وعمليات إدارية على جميع أعضائها والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها.

وحسب مشاهدة ومتابعة الباحث فان ما شهدته بعض الاتحادات الرياضية الأردنية في الفترات الأخيرة من صعوبات ومشاكل عديدة تفاقمت لدرجة أدت إلى حل عدد من الاتحادات ،وتقديم الاستقالات الجماعية لأعضاء بعض الاتحادات الأخرى،إضافة إلى المشاكل الإدارية والفنية نتيجة لسوء الاتصال وبيروقراطية القرار بين العاملين في الاتحاد وأسرة الاتحاد، وسيادة أجواء عدم الثقة والتشكيك بين رؤساء بعض الاتحادات وأعضائها،وكذلك الخلافات بين الاتحادات الرياضية والمستفيدين من خدماتها أدى إلى سيادة مناخ تنظيمي غير داعم للعمل والإبداع الجماعي داخل الاتحادات وغير قادر على المحافظة الكفاءات البشرية الموجودة وتنميتها،بالإضافة إلى قلة توفر المعرفة والخبرة لدى رؤساء بعض الاتحادات الرياضية حول حجم العلاقة التأثيرية بين النمط الإداري المتبع من قبل رؤساء الاتحادات وتأثيرها على المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين وبالتالي تحقيق الاتحادات الرياضية لأهدافها،والشواهد على هذه الظواهر المرتبطة بالخلافات والمشكلات واضحة جليا في الاتحادات الرياضية الأردنية مثل حل اتحاد كرة السلة الأردني في شهر تموز عام 2009،والخلافات والمشكلات الكبيرة التي تعصف باتحاد كرة الطائرة(صحيفة الرأي).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله،وهو بحث العلاقة بين النمط الإداري المستخدم وفق نظرية ليكرت الرباعية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية والمناخ التنظيمي داخل هذه الاتحادات،على اعتبار أن العلاقة تبادلية حيث يعتمد نجاح عمل رؤساء الاتحادات بشكل كبير على المناخ التنظيمي داخل الاتحاد وتوفر المناخ التنظيمي المناسب يعتمد على النمط الإداري الممارس الذي يوفر بالتالي الفرص لإقامة هذا المناخ ،وهذا بالمحصلة يمكن أن ينعكس ايجابيا على أداء الاتحاد والرياضة التي يحتضنها.

كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- أنها الدراسة الأولى-بحد علم الباحث- التي تتناول العلاقة بين الأنماط الإدارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

2- تسلط الضوء على الفئة الإدارية العليا في العمل الرياضي المؤسسي وهي فئة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية نظرا لأهمية دورهم الإداري في إنجاح عمل الاتحادات الرياضية وتحقيق أهدافها.

3- تسهم في إثراء الأدب الإداري النظري والبحثي المتعلق بالأنماط الإدارية والمناخ التنظيمية،كما وتقدم إضافة معرفية جديدة للمكتبة الأردنية والعربية.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية

2- التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

3- تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساهم في تحديد أفضل الأنماط الإدارية الواجب إتباعها في الاتحادات الرياضية الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

2- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وبين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

" الفصل الثاني "

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

محددات الدراسة

التعريفات الإجرائية

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين حيث يستعرض القسم الأول ما جاء في الأدبيات الإدارية حول موضوع الأنماط الإدارية وموضوع المناخ التنظيمي وموضوع الإدارة الرياضية، أما القسم الثاني فيستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة والمرتبطة بموضوع الدراسة.

الأدب النظري:

أولا: مفهوم الإدارة:

شهدت ميادين الإدارة العديد من التطورات والتغيرات سواء أكان ذلك في تعريفات العملية الإدارية،أو في تحديد أفضل النظريات الإدارية،وكذلك الأنماط والأساليب الإدارية التي ينبغي استخدامها،فالجدل مازال قائما حول أفضل الأساليب والأنماط الإدارية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية(العرفي ومهدي،1996).

أشارت المدارس الإدارية وما تبنته من نظريات إلى العديد من الأنماط الإدارية والتي يمكن للرؤساء والإداريين استخدامها في إدارة منظماتهم المختلفة بنجاح.

وتعكس تعريفات الإدارة التالية خاصية العملية الإدارية من وجهات نظر علماء الإدارة ومن أبرز هذه التعريفات الواردة في المغربي (2006):

فقد عرف تايلور(Taylor) الإدارة بأنها:"معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة،والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق،وأقل التكاليف".

أما فايول(Fayool) فعرفها اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ،والتخطيط،والتنظيم،وإصدار الأوامر،والتنسيق والمراقبة".

وعرفها لفنجستون(Livingston) بأنها:"الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق،وأقل التكاليف والجهود،وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها".

أما دافيز(Davis) فركز بتعريفه على وظائف الإدارة فعرفها بأنها: "تلك الجهود التي تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها،وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ".

وتعرض ديموك(Dimock) للإدارة معرفا إياها من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي:"الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث،وأن

تتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها،ومعرفة كيفية التصرف مع العمل والطاقم بكفأة وبدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف".

وتتناول فوليت(Follet) في تعريفها للإدارة العلاقة الاعتمادية بين الإداري والعاملين،حيث عرفتها بأنها "فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

ويعرف دراكر(Druker) الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه منظماتهم،وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانيات التنظيم لتحقيق الأهداف.

أما كونتز(Koonts) فعرفها بأنها"عملية تصميم البيئة والمحافظة عليها والتي يعمل بها الأفراد كمجموعات لانجاز أهداف مختارة بكفاءة".

وحدد جيبسون(Gibson) تعريفه للإدارة بأنها عملية يتم من خلالها التنسيق بين أنشطة الأفراد الآخرين لتحقيق نتائج لا يمكن تحقيقها من تصرف فرد بمفرده"(حريم وآخرون،1998).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات ،يعرف الباحث الإدارة بأنها : الجهود المنظمة والمستمرة التي يبذلها الإداري في متابعة وتوجيه أنشطة المؤسسة من خلال الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفأة وفاعلية.

- تطور تطبيق الإدارة(الإدارة في الحضارات القديمة):

إذا كانت الإدارة علما منظما له أصوله وقواعده وليدة القرنين التاسع عشر والعشرين، فإنها أيضا نشاطا عرفته البشرية منذ فجر التاريخ وساهم في بقاء واستمرارية كينونة الحضارات القديمة.(كنعان،2007).

وفي ما يلي بعض من الشواهد عن الممارسات الإدارية في تلك الحضارات:

1- تعد الوثائق الإدارية التي تعود للحضارة السومرية وتعود إلى 5000ق.م،أقدم الوثائق الدالة على وجود الإدارة،حيث مارس السومريون الرقابة الإدارية،وكانوا أول من كتب في الإدارة.

2- مارس قدماء المصريين منذ3000 سنة ق.م،العديد من الأنشطة الإدارية، حيث طبقوا بعض صور الإدارة الحكومية على مدى واسع، مثل التنظيم المركزي والرقابة الإدارية ونظام التدريب لكبار الموظفين ونظام الحوافز الإدارية كما وعرفوا ظاهرة التخصص وتقسيم العمل.(المغربي،2007).

3- دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة احتوت على العديد من صور الممارسة الإدارية في مجال التوظيف والتعيين،فلقد كان كونفوشتوس-الفيلسوف والحكيم الصيني- يحث الحكام على الاختيار الدقيق للعاملين من ذوي الكفاءة والنزاهة،و كانوا حريصين على إجراء الاختبارات التقويمية كل ثلاثة سنوات للعاملين لتحديد قدراتهم ومستوى تقدمهم والتعرف على مدى صلاحيتهم للاستمرار في العمل.

4- وفي الحضارة البابلية طور حمورابي العديد من المفاهيم الإدارية لتنظيم المعاملات التجارية لتنظيم نشاط تداول الأموال،والعقارات ،والأسرة والعمل،وتحديد الأجور وساعات العمل،كما استخدموا مفاهيم الحوافز،والرقابة والمتابعة،والمسئولية والسلطة،وغيرها.

5-اهتمت الجهود اليونانية بالبحث العلمي والتدقيق في ممارسة نشاط الشركات التجارية،كما اهتمت بتخصيص العمل،وتنميط الأعمال والأنشطة الخاصة بكل مهمة مما يؤدي لدقة العمل وسرعة انجازه،كما طبقت مبدأ دورية الوظيفة الإدارية،وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وركزت على أهمية المواهب والمهارات العقلية للإداري.(المغربي،2006).

6-أما الحضارة الرومانية فقد مارست العديد من وجوه النشاط الإداري من خلال وظائف الإشراف والرقابة وتقسيم الأعمال،واختيار الكفاءات،كما طبقت الإدارة الرومانية أسلوب الاشتراك بالإدارة والتسلسل الإداري،ومبدأ الهيئات الاستشارية.

7-وفي العهود الإسلامية كان التنظيم الإداري يقوم بظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وقد ركز الإسلام على حتمية الإدارة ومن أهم السمات الإدارية التي عرفتها الإدارة بعهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة،والإخاء،والرحمة،والإيثار. وكان التعيين يقوم على الثقة والنزاهة والخلق القويم والجدارة وسعة العلم.وقامت الاداره على تطبيق نظام الشورى وعلى تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والصلاحيات،ثم وفي عصر الخلفاء الراشدين استمر النهج الإداري على نفس خطى الرسول- صلى الله عليه وسلم- مع بعض التطور خاصة في عهد عمر-رضي الله عنه- حيث اشترط توافر السمات الإنسانية كالرحمة والعطف فيمن يقلدهم الوظائف الحكومية،وكان يحث ولاته على السلوك الإداري الحسن وطبق عمر نظام التظلم الإداري،ومبدأ سياسة الباب المفتوح وكان يقسم الأعمال حسب الكفاءة والتخصص.(الفقي،1994).

8-ساهم قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي بظهور الحاجة إلى إدارة الإمكانات والموارد البشرية من خلال ممارسة عمليات الإرشاد والتوجيه والتحفيز والتنسيق وحل المشكلات لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية(العلاونة وآخرون،1999).

وقد ساعد تطور نظام الملكيات الخاصة لوسائل الإنتاج والاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة إلى تطبيق المنهج التجريبي والملاحظة العلمية المباشرة في العمل، والاهتمام بمفهوم الإدارة وأساليبها، وطهور النظريات الإدارية التي تحكم وتحلل سلوك الإداريين في المنظمات المختلفة. (العلاونة وآخرون،1999).

- النظريات الإدارية:

ظهرت أربعة اتجاهات ومدارس إدارية قدمت وبحسب وجهة نظرها الأنماط الإدارية التي تحكم سلوك الإداريين في المنظمات المختلفة وهذه المدارس هي:

1- النظريات الكلاسيكية.

2- نظريات العلاقات الإنسانية.

3- النظريات الحديثة في الإدارة.

- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في الإدارة في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات وقد تبلورت هذه النظريات من خلال أفكار روادها الأوائل،فردريك تايلور،وهنري فايول،ولوثر جوليك،وماكس ويبر وتنقسم إلى ثلاث نظريات رئيسية هي:

أ- نظرية الإدارة العلمية.

ب-النظرية الإدارية.(التقسيم الإداري)

ج- النظرية البيروقراطية.

-النظرية العلمية:

يعد المهندس الأمريكي تايلور(Taylor) رائد ومؤسس النظرية العلمية وذلك في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" حيث أرسى فيه ركائز هذه النظرية والتي ترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد مبادئ محددة انبثقت من تركيزها على فاعلية تأثير الحوافز المادية على تعظيم الإنتاج والحد من الإسراف والهدر،ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (كنعان،1998).

وتتمثل الأسس التي حددها تايلور لأسلوب الاداره العلمية بالمبادئ التالية:

1- تطبيق الأسلوب العلمي لكل وظيفة والاعتماد على الطرق ذات الكفاءة العلمية بتطبيق جميع الأنشطة لضمان استمرارية النمو.

2- الاختيار العلمي الدقيق للعمال بالمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة،مع تدريب العمال على الأساليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ المهام والعمليات.

3- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظام الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل.

4- توزيع المسؤولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل في مجموعات بما يؤدي لأفضل أداء ويختص المسئولين ذوي القدرات الفكرية العلمية بالإدارة بينما يقوم البعض الأخر بمتابعة تنفيذ الأعمال.

وبالإضافة إلى تايلور فقد ظهرت مساهمات كل من فرانك وليليان جلبرث في هذا الاتجـاه حيث اهتم فرانك بتنظيم هيكل المهام والأنشطة ،وقد أدى ذلك إلى إنتاجية أعلى أمـا ليليـان زوجته فقد اهتمت بحوثها بالإجهاد والتعب وأثرها على العمل،ودرست إنتاجية العمال وتأثرها بظروف العمل الصعبة،حيث حددت معايير للأداء اليومي،وأوقات للراحة وتحديد فترة لتناول الطعام وأصدرت قوانين لحماية العمال من العمل في ظروف صعبة أو غير أمنه،بالاظافة إلى ذلك أسهمت خرائط هنري جانت في جدولة العمليات الإدارية،وأسـاليب العمـل والحـوافز وربطتها بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب وطرق الرقابة الدقيقة.(المغربي،2006).

-نظرية التنظيم الإداري: (نظرية المبادئ الإدارية).

ساهمت جهود المهندس الفرنسي هنري فايول(H.Fayool) في ترسيخ مبـادئ النظريـة الإدارية حيث نادى بها في كتابه"الإدارة العامة والصناعة" وقد بينت هذه النظريـة العمليـات الإدارية المكونة لعمل المدراء حيث تشمل: التخطيط والتنظيم،والتوظيف،والتوجيه،والتـسويق وكتابة التقارير،وقد تركزت أفكار فايول حول المستويات الإدارية العليا بعكس تايلور الـذي ركز على المستوى الإجرائي التنفيذي (المستويات الإدارية الدنيا)،ويـرى فـايول أن تقـسيم العملية الإدارية إلى أنشطة يزيد من فاعلية العمل وديناميكيتـه ويـسهل الإنتـاج ويحـسن مستوياته.(الأغبري،2000).

وقد قسمها إلى ست مجموعات:

1-النشاطات الفنية:مثل الإنتاج والتصنيع.

2-النشاطات التجارية:مثل المشتريات والمبيعات والتسويق.

3-النشاطات التمويلية:أي الموارد المالية والاستثمارات والمصروفات.

4-النشاطات الأمنية:أي المتعلقة بأمن وسلامة الأشخاص والممتلكات.

5-النشاطات المحاسبية:وتعني تسجيل العمليات محاسبيا، وإعـداد الإحـصائيات والبيانـات الرقمية.

6-النشاطات الإدارية:وتعني وضع الخطط،وتنظيم العمل،وإصدار الأوامر،والتنسيق بين جميع الأعمال ،والرقابة .(الأغبري،2000).

أما مساهمات الكاتب الأمريكي لوثر جوليك فقد أثرت النظرية الإدارية حيث طورت وأبرزت مفاهيم القيادة الإدارية من خلال تطوير مفاهيم المهمات الإدارية الرئيسية المتمثلة بالتخطيط،والتنظيم،وشؤون الموظفين،والتوجيه،والتنسيق والنشاط المتعلق بالبيانات والوثائق،والنشاط المالي.

ولا يمكننا إغفال دور ليندول أرويك في تطوير القيادة الإدارية والذي وضح أهمية عمليات تفويض المهام ودورها المؤثر في زيادة فعالية الإدارة،وهذا الاتجاه نوعا ما يتفق مع اتجاه الديمقراطي في الإدارة.(كنعان،2007).

-النظرية البيروقراطية:

هدفت هذه النظرية التي وضعها الألماني ماكس ويبر(M.Weber) إلى توفير أعلى حد من الكفاية الإنتاجية من خلال رفع مستويات الدقة في العمل وإحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه،وحدد ويبر أن:"التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدتين أو مبدأين هما:

- مبدأ العقلانية: أي أن هناك غاية أو هدفا واضحا للنشاط يعتبر مسوغا قانونيا له.
- ومبدأ الكفاية: سواء أكانت من ناحية التكلفة أو الجهد أو الوقت وعلاقتها بالمردود في العمل.

وتعتمد البيروقراطية على وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب،وتحديد الأدوار بشكل واضح،وهو أمر يسهم في رفع كفاءة الموظفين وفي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص،كما وتعتمد هذه النظرية على الكفاءة والإنجاز في التوظيف والترقية وشغل المناصب،وتهتم أن تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أسس موضوعية وقانونية،لكن البيروقراطية ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإجراءات الروتينية،وعدم فاعلية الاتصالات،وإضعاف روح المبادرة الفردية والجمود والمركزية التسلطية.(مصلح،2004).

ويبدو من العرض السابق للنظريات الكلاسيكية أن هذه النظريات تعاملت مع العنصر البشري وكأنه آلة تستجيب ميكانيكيا للحوافز،حيث أهملت العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب على ذلك من قيام للتنظيمات غير الرسمية التي لها دور كبير في ترسيخ العلاقة التكاملية بين أهداف الفرد والمنظمة،كما أن نظام الحوافز في هذه النظريات ارتبط كليا بالحوافز المادية حيث تنظر هذه النظريات للحافز المادي بأنه المحرك الفعال الوحيد لطاقات الإنسان،غاضة الطرف عن رغبات ومشاعر الفرد التي تحكم سلوكه.

- نظريات العلاقات الإنسانية:

وكرد فعل على النظريات التقليدية الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني ،ظهرت حركة العلاقات الإنسانية مستجيبة للأصوات التي نادت بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقات القائمة بين العاملين،ويشار إلى أن مبادئ وأفكار هذه المدرسة قد استندت إلى تجارب إلتون مايو(E.Mayo) في الأعوام (1927-1932)التي أجراها في مصانع الهوثرون،وكانت من أبرز تجاربه تجربة تحسين الإنارة والإضاءة وأثر ذلك على تحسين الإنتاجية،كما قام بتجارب عديدة على الحوافز وعلى أثر جو الدعم المعنوي على الإنتاجية،وقد جاءت النتائج مخالفة لطروحات النظريات الكلاسيكية حيث أن تلك التجارب قد أظهرت أهمية متغير جديد لم تكن الأفكار الكلاسيكية قد تنبهت له وهو الحالة النفسية للعمال (عبد الرحيم،1992).

ومن رواد هذه المدرسة كل من:

-هوجو مينستبرغ(H.Munsterberg): وقد ضمن أفكاره في كتابه "علم النفس الصناعي والكفاءة في المصانع" حيث تطرق إلى مجال علم النفس الصناعي،كما وحاول الربط بين الإدارة العلمية والاتجاهات الإنسانية السلوكية في الإدارة.

-كورت ليون(K.Lewin): وقد توسع بدراسة المجموعات داخل العمل وكتب عنها بصورة شاملة،مؤكدا على أهمية تفاعلها،مع ضرورة وجود مديرين يتميزون بالقدرة على قيادتها للعمل بالشركات والمصانع.

-ماري باركر فوليت(M.P.Follet): التي أكدت على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف من خلال المديرين،واهتمت بمجال علم النفس الاجتماعي والإدارة،وتطرقت لموضوعات سابقة لعصرها تم التطرق إليها في التسعينات مثل قضايا الأخلاقيات والقوة الإدارية.

-شيستر برنارد(Ch.I.Barnard): وكانت أهم دراسته تلك التي تناولت التنظيم غير الرسمي وانه موجود داخل أي تنظيم رسمي،ودرس تشكل الجماعات نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية،ودعى التنظيم الرسمي إلى كسب هذه الجماعات وتوجيهها لخدمة التنظيم،ومن أهم انجازات برنارد دراسته لنظرية قبول السلطة وأثر ذلك على كسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الرئيسي لنجاح التنظيم. (المغربي، 2006).

وقد لخص المغربي(1995) أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية بما يلي:

- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وكانت أبرز الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية أن هذه النظريات تركز على أهمية العنصر الإنساني بشكل مفرط دون توصلها إلى النظرية الشاملة المتكاملة التي تفسر ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي،كما أنها تنظر إلى مناخ العمل الداخلي كمصدر رضا للعاملين فقط،كما طالبت بتخلي الإداريين عن بعض سلطاتهم وهي بذلك تغفل أهمية الصراع والمنافسة بين الأفراد والتي تعتبر مصدرا للابتكار والتطور،كما أنها ركزت على الحوافز غير المادية وقللت من أهمية الحوافز والمكافآت المادية،مع العلم أن العنصر المادي هو عنصر مهم في السلوك الإنساني والتنظيمي (المغربي،ك،1995).

وامتدادا لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت النظريات السلوكية ومن أبرز الجهود الواردة بهذا المجال جهود كل من دوجلاس ماكريجور(D.Mc.Gregor) وأبراهام ماسلو (A.Maslow).

أما ماكريجور فلقد درس التحديات التي تواجه الإداريين من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك أهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بالاعتماد على مرؤوسيهم كأفراد مسئولين وقادرين على العمل ووضع نظريتين لتحليل أسلوب تفكير المدراء بمرؤوسيهم وهما(نظرية X) و(ونظرية Y) (المغربي،2006).

أشار دوجلاس ماكريجور عام 1957 في كتابه "الجانب الإنساني للمشروع" إلى أن الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع من مواد أولية كالأجهزة،والمعدات،والأفراد وربط أنماط السلوكيات الإدارية بالنظريتين X و Y أما نظرية X فبنيت على افتراضات تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية وهي:

أن الأفراد كسولين،أنانيين،ينقصهم الطموح،لا يتحملوا المسؤولية،يفضلوا أن ينقادوا،لا يحبون التغيير ويقاوموه

وفي حال كون الأفراد داخل المنظمة يتفقون وافتراضات نظرية Xفإن دور المهام الإدارية يتمثل بالسيطرة والإجبار والتوجيه والعقاب.

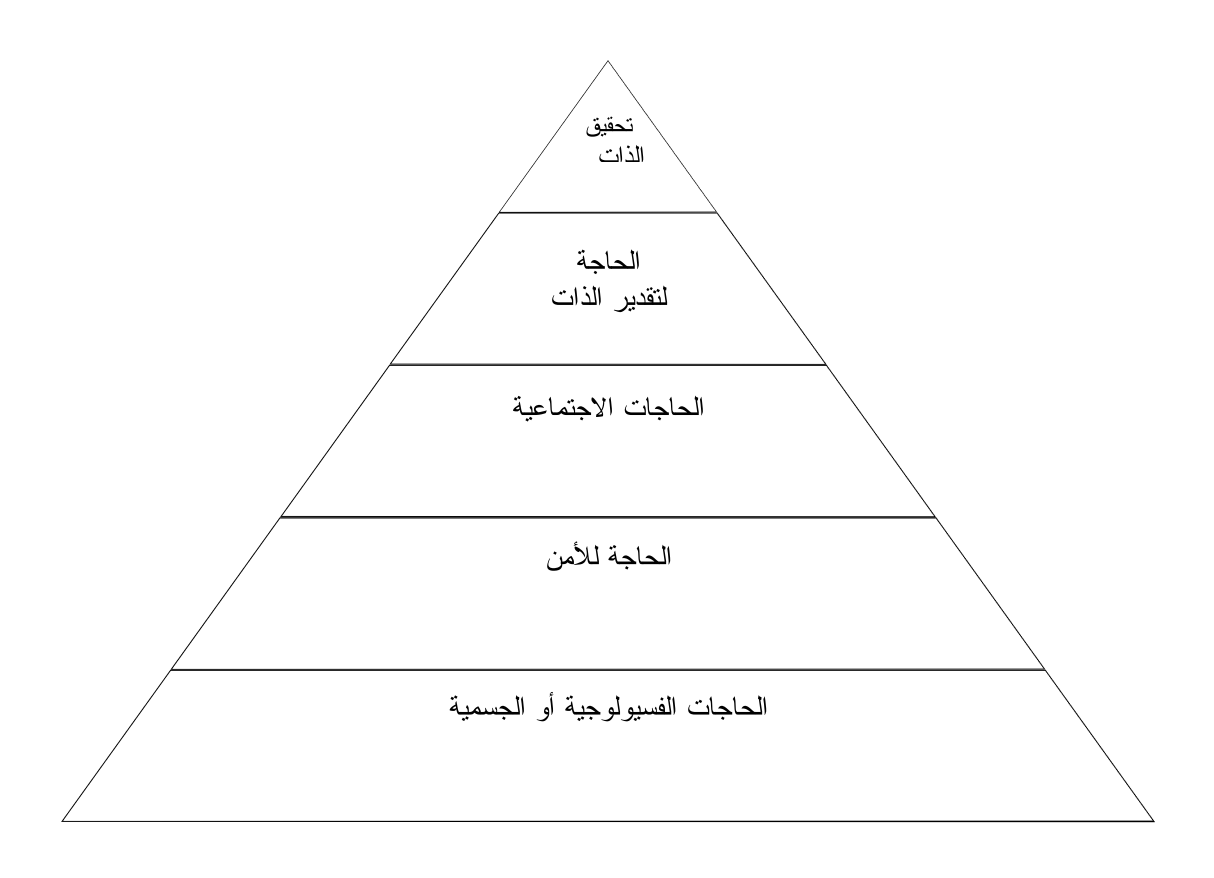
أما نظرية Yفافتراضاتها تتوافق مع الاتجاهات السلوكية وهي:

الأفراد بطبعهم يحبون العمل،والإنجاز،وقادرون على تحمل المسؤولية، يتم تحفيزهم بالرقابة الذاتية والتطوير الذاتي،ومبدعين.

و في حال كون الأفراد داخل المنظمة تتوافق سلوكياتهم وافتراضات نظرية Yفان دور المهام الإدارية يتمثل بالتنظيم والتوجيه والدعم والتشجيع.

لذلك فإن النمطYنمط ديمقراطي تفاؤلي حيث المرونـــة والتوجيـــه والرقابـــة الـــذاتيين(حـــريم وآخرون،1998).

أما ماسلو فقد كان عالم نفس ولاحظ أن معظم مشاكل مرضاه تنبع عادة من عدم قـــدرتهم على إشباع حاجاتهم،وبعد أن بذل جهودا كبيرة في دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية ورتبهـــا بهرم شهير اشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو،وقد بدأ بالحاجات الفسيولوجية،ثم حاجات الأمن،ثـــم الحاجات الاجتماعية،وحاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات ويوضح الـــشكل رقـــم(1) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.(المغربي،2006).



الشكل1: هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية.(علاونة وآخرين،1999)

ولقد أشار ماسلو إلى أن الحاجات الواقعة أسفل الهرم يجب إشباعها قبل الحاجات الواقعـــة أعلاه،ولأن الحاجات الواقعة في أسفل الهرم (الفسيولوجية والأمن)مشبعه لدى الكثيرين مـــن العمال فإن الحاجات العليا في الهرم يعد إشباعها من أفضل الوسائل لتحفيز العمال.

لكن بعض علماء السلوك أشاروا إلى أن الأفراد لا ينظروا إلى العمل بنفس النظرة،فبعض العاملين قد ينظر إلى العمل كوسيلة لتحقيق الحاجات الدنيا من الهرم،بينما قد يعتبر الـــبعض

الأخر العمل وسيلة لتحقيق الحاجات العليا في الهرم،فقد يختار أحدهم موقع يهدد أمنه الوظيفي في سبيل شعوره بتحقيق الذات،فالعمال قد لا يتبعون النمط الترتيبي الذي وضعه ماسلو.

كذلك ونتيجة لاختلاف ثقافات الشعوب والأمم فان هرم ماسلو لا يمكن تعميمه لأنه يعتمد على القيم وهي تختلف من شعب لأخر،وبعبارة أخرى فان ترتيب الحاجات يختلف من مكان إلى أخر،فعلى سبيل المثال يعتبر مستوى الحياة أهم الحاجات لدى الشعب الأمريكي بينما تعتبر حاجات الأمن أهم الحاجات للفرد الياباني(علاونه وآخرين،1999).

-النظريات الإدارية الحديثة:

مع بداية السبعينات ظهرت النظريات الإدارية الحديثة،وتشير إلى مجموعة متنوعة من المداخل في دراسة الإدارة فهي تضم مدرسة علم الإدارة،ونظرية النظم،والنظريات الموقفية،والإدارة بالأهداف وغيرها.

والافتراض الذي تقوم عليه النظرية الإدارية الحديثة هي أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني،أي أنه ليس هناك طريقة مثالية للشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمات،فلا بد من دراسة ثلاثة أبعاد هامة لإعطاء صورة عن أي تنظيم وهي:

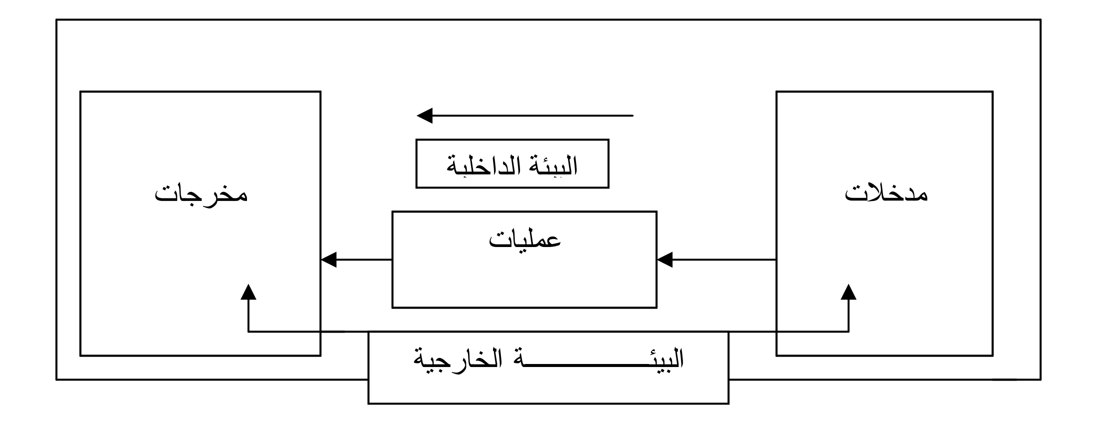
- التفاعل داخل المؤسسة.
- مدخل الأنظمة.
- شبكة العمل في التنظيم.(الكلالدة،1995).

وتاليا استعراض لأبرز النظريات الإدارية الحديثة المختلفة:

- **نظرية النظم:**

يعود أصل نظرية النظم إلى علم الأحياء حيث أن النظام يعرف بأنه"الكيان المنظم المركب والذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا"فبينما كانت النظريات الإدارية الكلاسيكية تنظر للمنظمة بوصفها كيانا مغلقا فإن نظرية النظم ترى أنه نظام مفتوح يتعامل ويتأثر ويؤثر بالبيئة الخارجية المحيطة به.

إن النظام الإداري كما تراه نظرية النظم يتكون من عناصر متكاملة ومتفاعلة معا لتحقيق هدف واحد،وتتمثل عناصر النظام في:المدخلات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، وفي عمليات التحويل والتشغيل التي تتم على المدخلات،ويلي ذلك وجود مخرجات تدفع للبيئة مرة أخرى(المغربي،2006).



الشكل 2:عناصر نظرية النظم(العلاونة وآخرون،1999).

عناصر نظرية النظم من:

1- المدخلات:وهي التي تمثل المواد الخام والمصادر المالية وغير المالية التي يتم استخدامها في عمليات الإنتاج.

2- التحويل:وهي استخدام الوظائف الإدارية من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

3- المخرجات:وهي الناتجة عن عمليات التحويل وهي إما أن تكون سلع أو خدمات والتـــي تسوق في البيئة المحلية.

4- المعلومات العكسية:وهي بالحقيقة ردود أفعال ونتائج إستهلاك هذه السلع والخدمات مـــن قبل المستهلكين ومحاولة تقيمها ومعرفة إذا كان هناك أي انحرافات أو اختلافات مـــن أجـــل تحاشيها في المستقبل.(حسين،2008).

-النظريات الموقفية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن تحديد خـــصائص الـــسلوك الإداري لا يـــرتبط بـــسمات وخصائص شخصية عامة،بل ترتبط بـــسمات وخـــصائص نـــسبية تـــرتبط بموقـــف إداري معين،وذلك لأن متطلبات الإدارة تختلف بحسب المجتمعات،والتنظيمات الإدارية،والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد،والمراحل التي يمر بهـــا التنظيم،والمنـــصب الإداري المطلـــوب شغله.(درويش وآخرون، 1972).

وتدور الإسهامات التي قدمها أنصار هذه النظرية حول افتراض يقول:"أن نجاح الأســـاليب الإدارية والقيادية يرتبط بمدى ملائمة تلك الأساليب للموقف الذي تستخدم فيه".وهذا يعنـــي أن أنه كلما كان أسلوب الإدارة المتبع متناسبا مع متطلبات الموقف الذي يواجهـــه كلمـــا كانـــت الفرصة لنجاحه في الإدارة أكبر.

ومن هنا اتجهت كل المحاولات التي ظهرت في إطار النظريـــة نحـــو تحليـــل عناصـــر الموقف،ومتطلبات كل عنصر،ثم اختيار الأسلوب الإداري المناسب،ومن ثم تحديد إذا كان هذا الأسلوب فعال أم غير فعـــال،أي يحقـــق الأهـــداف المتوقعـــة مـــن الـــسلوك الإداري أم لا يحقق.(Henderson & Susan,1996).

وفي هذا المجال تبرز إسهامات العديد من علماء الإدارة لتحديد عناصر الموقـــف الإداري ومتطلبات كل عنصر،وكيفية تغير السلوكيات الإدارية بما يتناســـب مـــع تحليـــل عناصـــر الموقف،وتاليا أهم وأبرز الإسهامات المندرجة تحت النظرية الموقفية:

إسهامات فيدلر:

تركزت جهود فيدلر حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للإدارة،ومدى تغيـــر هذه السمات تبعا لتغير الموقف،وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة الأسلوب الإداري للموقف المستخدم فيه.(كنعان،1995).

وأشار فيدلر إلى أن الموقف هو الظروف التي تواجه الإداري كونه هو وحده الذي يتحمل مسؤولية الإدارة،أما عن النمط الإداري الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلـــب مـــن الإداري تشخيص دقيق للموقف الإداري والعاملين في إطاره.(Fiedler,1967).

وحدد فيدلر عناصر الموقف وهي:

1- العلاقة بين القائد والمرؤوسين:

وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل المرؤوسين وارتياحهم لـــشخص المدير،ومـــدى تقـــديرهم وولائهم له،ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات المناخ الإداري للعاملين.

2- البناء التنظيمي للعمل:

وهو يبين إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددا وواضحا،وكلما كـــان البنـــاء التنظيمي للعمل متكاملا كلما كان العمل الإداري ناجحا،وهذا بدوره يساعد المدير على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع الموقف الإداري المستخدم فيه.

3- سلطة المدير(قوة المركز):

ويعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها واختصاصاتها واسعة بحيث تمكن المدير من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان الموقف ملائمـــا أكثـــر لاســـتخدام أســـلوب إداري معين.(كنعان،1995).

وأوضح فيدلر أن فاعلية الإدارة ترتبط بقدرة المدير على تحليل الموقف حتى يسهل عليه تحديد متطلبات هذا الموقف وتحديد أفضل أسلوب إداري ممكن للتعامل معه.

-إسهامات ريدن:

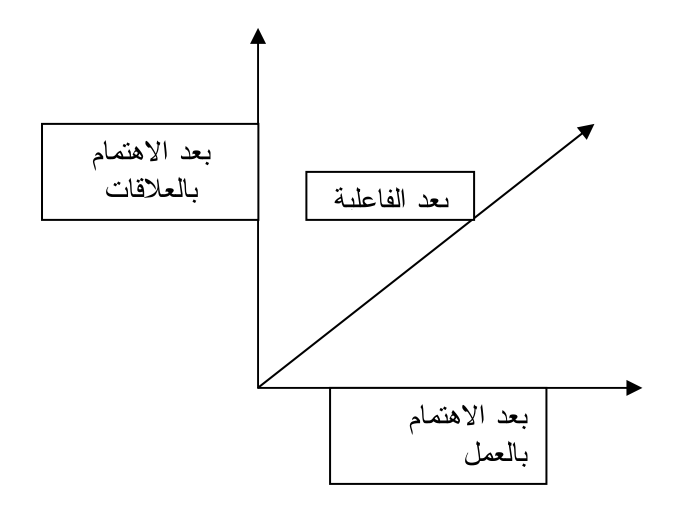
قدم ريدن تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه"الفاعلية الإدارية" وركز في تحليله على معرفة متى تكون الأساليب الإدارية فعالة؟و ما هو دور الموقف الإداري كعامل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟ وأشار إلى أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما:

- اهتمام المدير بالعمل.
- اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية مع العاملين.

وقد ميز بين أربعة أساليب للمديرين وهي:

1- الذي يهتم كثيرا بالعمل وسماه المدير المتفاني.
2- الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع العاملين وسماه المدير المرتبط.
3- الذي يهتم كثيرا بالعلاقات والعمل وأسماه بالمدير المتكامل.
4- الذي لا يهتم كثيرا لا بالعمل ولا بالعلاقات الانسانيه وأسماه المدير المنعزل.

ثم أشار إلى أن هذه الأساليب الأربعة لا يوجد بينها ما هو الأفضل على الإطلاق وأن أي منها قد يكون فعالا في مواقف إدارية معينة،بينما قد لا يكون كذلك في مواقف أخرى،وقد تفرد ريدن عن غيره بالتفاته لبعد فاعلية العمل.



الشكل3:العلاقة بين بعدي الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية(Reddin,1970).

-إسهامات روبرت جوليمبيوسكي:

لقد قام بتحليل المدخل الموقفي للقيادة من خلال بحثه الذي سماه: (أساليب ثلاثة للقيادة)،وسماها:

الأسلوب الأوتوقراطي،والديمقراطي،والحر(غير الموجه).

- الأسلوب اللاأتوقراطي: يتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس السلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي،فالمدير اللاأتوقراطي يحصر جميع السلطات بيده ولا يقوم بتفويض السلطات أبدا،ويحدد كل الوسائل والإجراءات وكل مايتصل بالعمل بحسب أرائه،ويفرض على العاملين طاعته.(حريم وآخرون،1998)

- الأسلوب الديمقراطي: تعتمد هذه الإدارة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه انطلاقا من فكرة أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل السوي الواحد،وتعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من صلب العملية الديمقراطية،فالفرد الذي تتاح له الفرصة للمشاركة باتخاذ القرار يهتم أكثر من غيره بتنفيذ هذا القرار،وهذا الأسلوب يزيد من روح التعاون بين الموظفين،ويسمح للعاملين بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة،ويعمل إعطاء الفرص للعاملين للمشاركة الفعالة في تحديد سياسات المنظمة.(الطبيب،1999).

- الأسلوب الحر(غير الموجه): يستند هذا النمط إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يعتقدون أنه الأنسب،ولا يملك الإداري هنا أي سلطة رسمية،وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم،فالإدارة هنا في حالة غياب تام،وهذا الأسلوب يتسم بالفوضوية وسلبية الإدارة.(كنعان،1998).

وأشار جوليمبيوسكي أنه من الصعب اعتبار أي من الأساليب المذكورة هو الأفضل بصورة مطلقة والتطبيق العملي يثبت أن القائد في مرحلة معينة وموقف معين قد يستخدم الأسلوب الديمقراطي وفي موقف أخر قد يستخدم الأسلوب الاتوقراطي أو الأسلوب الحر.

وأضاف أن هناك ظروفا وعوامل يجب أن تؤخذ عند اختيار أسلوب الإدارة في كل موقف وهي:

أ- شخصية المرؤوس:فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون أفضل في ظل الإدارة التسلطية،بينما يفضل البعض إعطائهم الحرية لكي يبدعوا في العمل.

ب- خصائص العمل:بالغالب فإن العمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج لقدر كبير من التعاون تناسبه الإدارة التسلطية،أما العمل المعقد الذي يحتاج للتعاون فيحتاج للإدارة الديمقراطية،وهذا ليس على الإطلاق بل قد يتمكن الإداري من استعمال الأسلوب الديمقراطي حتى مع الأعمال البسيطة، كما أن الأسلوب الأوتوقراطي قد يتناسب مع الأعمال المعقدة.

ج- أدوار العمل:ويمكن تقسيمها إلى مايلي:

- أدوار خاصة بالإداري.
- أدوار خاصة بالعاملين.
- أدوار مشتركة بين الإداري والعاملين.

د- خصائص جماعة العمل:فالجماعة العاملة تلعب دورا كبيرا في نجاح أي أسلوب من الأساليب الإدارية،حيث أن الخبرة والسمات النفسية والمؤهلات العلمية للعمال تستدعي استخدام أنماط إدارية مختلفة للتناسب مع المتغيرات المرتبطة بجماعات العمل.(Golembiewsky,1961).

نموذج الشبكة الإدارية:

قامت هذه النظرية التي انتشرت انتشارا كبيرا،ولاقت قبولا واسعا على يدي كل من بليك وموتون،وتعتمد النظرية على تفاعل نمطي الإدارة وتطويرهما وهما:

- نمط الاهتمام بالإنتاج.
- نمط الاهتمام بالإنسان.

واستنادا لذلك حددا خمسة أنماط إدارية يكون نمط الإدارة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين،ومنخفضا في الآخر،أو العكس،أو منخفضا في الاثنين.(عبيدات،2003)

الشكل 4:أساليب الإدارة وفق شبكة بليك وماتون(العرفي وآخرون،1996)

يبين الشكل رقم(5) الأنماط الخمس التي حددتها تلك النظرية لوصف السلوك الإداري وهي:

1- النمط(1.1):ويعبر عن اهتمام المدير بشكل متدن بالعمل ومتدن بالعاملين،وهذا السلوك الإداري في هذا النمط يتسم بإعطاء مهام غير محددة،وبدون أهداف محددة للعمل،ولا يهتم القائد بتنظيم العمل،ويقوم المدير بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة دون أن يبدي رأيا،أو يتخذ إجراء معينا.

2- النمط(9.1):يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومتدن بالعاملين،إن السلوك الإداري في هذا النمط يتصف بقيام المدير بتحديد مهام كل وحدة،ومن ثم يضع الأهداف المحددة،والدقيقة لإنجازها من قبل العاملين،ويقوم الإداري بوضع التعليمات،بحيث يلزم مرؤوسيه بإتباعها،ويبقى الإداري على اتصال مستمر وقريب مما يدور حوله بهدف ضمان ما خططه ونظمه،ثم تنفيذه،ويحاول دائما التأكد من تنفيذ الخطط في مواعيدها،وحسب ما رسم لها.

3- النمط(1.9):ويعبر هذا النمط عن اهتمام الإداري بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين،حيث يقترح المدير الخطط ويضع ثقته بالمرؤوسين ويكون متأكد على أنهم قادرين على تنفيذ الخطط بفعالية،فهو يولي ثقته العالية بمرؤوسيه،ويكون دائما على قناعة من أنهم قادرون على تنظيم

أعمالهم بأنفسهم،ويتصل المدير معهم دائما ويشجعهم بشكل مستمر،وأبوابه دائما مفتوحة للعاملين.

4- النمط(5.5):ويعبر عن اهتمام المدير بشكل متوسط بالعمل ومتوسط بالعاملين،ويضع المدير هنا الخطط على أساس معرفته بما يقبله أو يرفضه المرؤوسون،أي أنه يخطط لكل منهم على أساس ما يعتقد أنه سيوافق عليه،ويقوم المدير بعملية التنظيم على أسس فردية،ويبقى القائد على إطلاع دائم على أداء كل فرد من الأفراد.

5-النمط(9.9):ويعبر عن اهتمام عال بالعمل والعاملين،ويتسم سلوك المدير بحرصه على الاجتماع بالعاملين جميعهم،ويثق بقدرتهم على تقديم الحقائق المناسبة لوضع الخطط،ويقوم المدير بعملية التنظيم وفقا للإطار الكلي لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات،ويبقى المرؤوسين على اطلاع دائم بما يحدث من خلال تحديد المشكلات،وإعادة النظر في الأهداف العامة ومشاركتهم بها،ويراقب المدير العمل بشكل مستمر لضمان سير الخطط وفق مواعيدها.(Blake&Mouton,1978).

نظرية المسار الهدف:

تنسب هذه النظرية إلى هاوس وإيفانز(House & Evans) وتمتد جذور هذه النظرية إلى نظرية التوقع في الدافعية،والفكرة الأساسية فيها هي كيفية تأثير المدير على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل،وأهدافهم الشخصية،والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف(الطويل،1986).

وتفترض النظرية أن الوظيفة الرئيسية للمدير هي تكييف سلوكه وسلوك مرؤوسيه ليتناسب مع الظروف الموقفية،والتي تكون موجودة في موقع العمل.ويرى هاوس أنه حيثما يكون المدير قادرا على تعويض المرؤوسين عن أشياء مفقودة في موقع العمل فمن المحتمل أن يكون المرؤوسين راضين عن المدير،وتسعى هذه النظرية أساسا إلى تفسير سلوك المدير وأثره على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم،ويتمثل دور المدير بحسب هذه النظرية بمايلي:

1- توضيح الأهداف للأفراد وجعلها ذات قيمه ومعنى لهم.

2- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

3- يقوم المدير بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل وصولهم إلى أهدافهم.(House,1971).

وأشار حريم(1997) إلى وجود أربع أنماط إدارية تستخدمها هذه النظرية هي:

1- نمط الإدارة الموجهة: ويشابه النمط الأوتوقراطي.

2- نمط الإدارة المساندة: وفيه يكون المدير ودود يبدي اهتماما حقيقيا بالناس.

3- نمط الإدارة المشارك: وهنا يطلب القائد مقترحات من مرؤوسيه ويستعين بها،ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

4- نمط الإدارة المهتم بالإنجاز :ويضع القائد هنا أهداف ذات تحديات للأفراد،ويبدي ثقته بتحقيقهم لهذه الأهداف.

نظرية هيرسي وبلانتشرد الموقفية (النضج الوظيفي) :

وتم تطوير هذه النظرية من قبل هيرسي وبلانتشرد(Hersey & Blanchard) وهي محاولة لدمج ما توصلت الأبحاث إليه في نظرية واحدة،والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن زيادة نضج العاملين يتطلب سلوك إداري يناسبه من حيث الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات،وتفترض هذه النظرية أن العلاقة بين المدير والمرؤوس تمر عبر أربعة مراحل أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي.(Heresy & Blanchard,1983)

وأشار (Robbins(1998 إلى هذه المراحل وهي:

1- مرحلة النمط الموجه:وتهتم بدرجة عالية بالعمل، وبصورة متدنية بالعلاقات،وهي ترتبط بدرجة نضج وظيفي منخفض.

2- مرحلة نمط الإقناع:وتهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.

3- مرحلة النمط المشارك:ويهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

4- مرحلة نمط التفويض:ويهتم بالإنتاج والعلاقات بصورة متدنية.

حيث أن النضج الوظيفي يتميز بالانخفاض في المرحلة رقم (1)،ويبدأ بالنمو التدريجي إلى أن يصل إلى درجة نمو عالية في المرحلة (4).

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

على الرغم من التأييد الكبير الذي لاقته هذه النظرية،إلا أنها لم تخلو من النقد حيث أن النظريات الموقفية لم تتفق بشكل تام حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم(كنعان،1995).

كذلك لم يتفق القائمون على هذه النظرية حول تصنيف الأساليب الإدارية فمثلا(جولمبيوسكي) صنفها إلى ثلاث أساليب:الأوتوقراطي،والديمقراطي،والحر،أما فيدلر فقد صنفها إلى بعدين،الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية،ثم أضاف ريدن لبعدي فيدلر

بعد الفاعلية ونرى هــذا الاخــتلاف فــي جميــع النظريــات المنطويــة تحــت المدرســة الموقفية.(هواري،1988).

وبعد الانتهاء من النظريات الموقفية نواصل عرضنا للنظريات التــي تمثــل الاتجاهــات الحديثة في عالم الإدارة.

الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives من الأساليب الإدارية التــي تهتم عند صياغة الأهداف بدراسة كافة الآراء وتحليلها سواء تعلق الأمر بما يراه المديرون أو ما يقترحه العاملين في مختلف الإدارات والأقسام.

وتكمن مراحل الإدارة بالأهداف بالمراحل التالية:

1- وضع الأهداف: وتمثل هذه المرحلــة أكثــر المراحــل صــعوبة عنــد تطبيــق هــذا الأسلوب،حيث تشتمل على دراسة آراء العاملين ومن كافة المستويات،والهدف يجب أن يكون واضحا،ودقيقا،وواقعيا،ويمكن قياسه،ومحدد المسؤوليات،سواء كان الهــدف كميــا أو حتــى نوعيا،ويمثل الاشتراك بين المدراء والمرؤوسين بوضع الأهداف وتحقيقها الركيزة الأساســية لأسلوب الإدارة بالأهداف،حيث يضمن اشتراك الجميع والتــزامهم وولائهــم لتحقيــق هــذه الأهداف.

2- وضع خطط العمل:يجب تحديد خطــط العمــل الواجــب إتباعهــا لتحقيــق الأهــداف الموضوعية.وفي هذا الصدد فإنه من الضروري اشتراك جميع الأفراد من جميع المــستويات الإدارية في وضع تلك الخطط.

3- متابعة عمليات التنفيذ:إن مراجعة مدى التقدم في تنفيذ الخطط يمثل أهمية بالغــة وذلــك للتأكد من سير الخطط على نحو صحيح ويجب أن يسهم كل من المديرين والمرؤوسين فــي ممارسة تلك العمليات.

4- تقييم الأداء الكلي:وهي الخطوة النهائية في عملية الإدارة بالأهداف وتتمثل في إجــراء عمليات التقييم الكلي بعناية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف الــسنوية لكــل مــن الإدارات والأفراد.(Druker,1985).

وقد أشار المغربي (2006) بكتابه"الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية" إلى فوائــد ومشاكل الإدارة بالأهداف حيث أشار لما يلي:

فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف:

1- يقدم المديرين والمرؤوسين أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها وصياغتها.

2- يمكن تنمية وتحسين الأداء بشكل متكامل وعلى كافة المستويات.

3- تتحقق الدافعية والتحفيز الإيجابي للمرؤوسين.

4- تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وأهداف الإدارات.

مشكلات الإدارة بالأهداف:

1- التغير المستمر على مستوى المدراء والعاملين والأهداف يعوق الإدارة بالأهداف من تحقيق فوائدها.

2- لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية في بيئة العمل التي تضم مرؤوسين ذوي كفأه منخفضة.

3- لا يمكن أن يطبق هذا الأسلوب عند وضع الأهداف الإستراتيجية كما يطبق عند وضع الأهداف التشغيلية.

4- تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة عالية تستنفد الكثير من طاقة العاملين حتى يمكن الاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها.

الإدارة اليابانية:

يرمز للإدارة اليابانية بالرمز (J)،اختصارا لكلمة Japanese.وتعتمد الإدارة عفويا على نظرية Y،التي وما تحتويه من افتراضات إيجابية بحق الفرد العامل.ولقد أثبتت الإدارة اليابانية كفأتها،بحيث أصبحت محط إعجاب العالم الغربي،وتتميز هذه الإدارة بأنها مستمدة من البيئة اليابانية ومن قيم وأنماط الشعب الياباني

إن اليابان تعتبر من الدول الفقيرة من حيث الموارد الطبيعية،ولكنها تعتبر في مصاف الدول الصناعية المتقدمة ويبلغ معدل دخل الفرد الياباني معدلات عالية جدا،نتيجة للتقدم الصناعي والتكنولوجي الذي حققته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. (العلاونة وآخرون،1999).

ومن أهم السمات العامة للإدارة اليابانية:

1- صفة العشيرة: تشبه المنظمة اليابانية العشيرة من حيث أنها تمثل تجمعا بشريا يربط بين أفراده علاقات قائمة على التعاون والاحترام والصلات والمصالح المشتركة والولاء الكامل للمنظمة.ونظرا للعلاقات الحميمة بين أفراد العشيرة الواحدة فقد تم إطلاق صفة العشيرة على المنظمة اليابانية.

2- الألفة والمودة: تتميز العلاقات بين إدارة المنشاة والعاملين في الإدارة اليابانية بأنها علاقات قائمة على الألفة والمودة.وما هذه الصفة إلا امتدادا لعلاقات المحبة والود التي تميز أفراد المجتمع الياباني.وتعامل المنشأة اليابانية أفرادها على أنهم أفراد في أسرة مالك المنشأة.

3- الثقة: تربط بين العاملين في المؤسسات اليابانية علاقات قائمة على الثقة التامة،وكذلك تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين،وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

4- المصلحة العامة: يقدم العامل الياباني دوما مصلحة مؤسسته التي يعمل بها على مصلحته الشخصية،إيمانا منه بأن مصلحة المنشأة عند تحققها ستنعكس بالفائدة والنفع على العاملين وعلى مالكي المنشأة،وعلى الآخرين أيضا.

5- العدالة: تعتبر العدالة والموضوعية سمة بارزة من سمات الإدارة اليابانية،فلا مجال للتحيز والتفضيل،حيث يعامل كافة العاملين معاملة واحدة.

6- المحافظة على ممتلكات المنشأة: ينظر العامل الياباني لمؤسسته التي يعمل بها على أنها مصدر رزقه،ويحافظ على ممتلكاتها تماما كما يحافظ على ممتلكاته الخاصة.(العلاونة وآخرين،1998)

وكان الكلالدة(1995) قد أشار إلى بعض السمات الإضافية للإدارة اليابانية هي:

1- العقلية اليابانية المبدعة والتي تسخر كافة طاقاتها للعمل.

2- العمل كفريق واحد وهذا أيضا ميزة لليابانيين،حيث يعملوا كخلية نحل لكل فرد دوره ومسؤولياته وواجباته وصلاحيته،بإطار من التكامل والقواسم المشتركة والتعاون وقياس الجهد الجماعي،وتعزيز الأعمال الجماعية مما يعزز قيم الجماعة.

3- صفات اليد العاملة اليابانية وما تمتاز به من طاعة وصبر ومواظبة وولاء وحب للعمل وهذه القيم تغرس في الفرد الياباني في تنشئته الاجتماعية وقيم الأسرة والبيت وقيم العمل المؤسسي.

4- الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة حيث لا يوجد بأسلوب الإدارة اليابانية الصراع التقليدي بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة،فهي هنا أهداف واحدة ذلك أن زيادة الإنتاجية والربح يؤدي لزيادة الرواتب والأجور والتعويضات وهذا عامل هام يؤدي لنشوء أسلوب الرقابة الذاتي لدى الأفراد العاملين جون وجود ما يسمى بالمشرف القريب فالعامل يؤنب زميله وليس المدير،لان أي تقاعس ينعكس على إنتاج الجماعة.

5- الأمن الوظيفي للعاملين والتكيف الاجتماعي والوظيفي فالعمل بالمنظمة اليابانية هو مدى الحياة ويصبح بتقدم العمر دوام جزئي لإعطاء المجال للقوى العاملة الشابة وتقليل

البطالة،وتوفر المؤسسات اليابانية للفرد كل مقومات الحياة والاستقرار ومقومـــات الرفاهيـــة والسكن وتوفير العيش الكريم للفرد وأسرته،ومن متطلبات استهلاكية بحيث يعيش ضمن بيئة مثالية متكاملة لا يخرج منها إلا للنزهة وهذا يؤدي للتجانس الاجتمـــاعي و الـــوظيفي بـــين العاملين مما يجعل العامل يرى بالعمل جزءا من حياته الخاصة،كما تمتاز الإدارة اليابانية بنقل الموظف من فترة إلى أخرى للعمل في مواقع مختلفة ضمن نفس المستوى الإداري الواحد مما يعطي صفة الشمولية والتكامل ويزيد من خبرات ومدارك الفرد.

نظرية Z اليابانية:

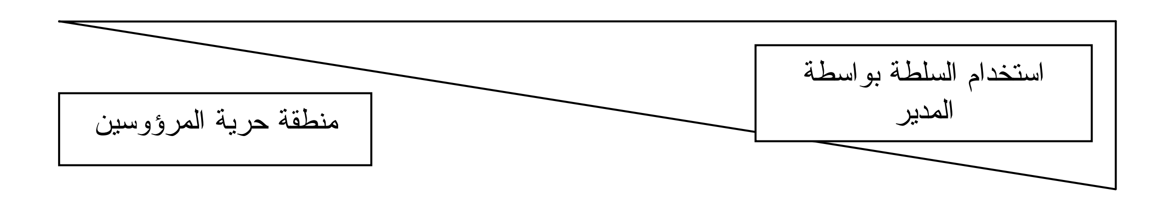
تعد هذه النظرية امتدادا للإدارة اليابانية وتقوم على المبادئ الأساسية لها،ولكن وكـــون الإدارة اليابانية مستمدة من خصوصية المجتمع اليابان وتركيبته النفـــسية والعقليـــة وتنـــشئته الجماعية والمتغيرات البيئية،لذلك فإنه من الصعوبة أن تطبق هذه النظرية بشكل مباشر فـــي المجتمعات الأخرى،مما حدا بأحد علماء الإدارة اليابانيون واسمه William Ouchi بالعمـــل على محاولة تطبيق الطريقة اليابانية في بيئات غير يابانية وقد حاول أن يوجد نظرية ســـماها نظرية Z ولعل Ouchi قد استخدم الحرف الذي يلي كل من حرفي X.Y وهـــو Z دون أن يكون لهذا الحرف دلالة أو كلمة يعبر عنها وهذه النظرية تلتقي مع أسلوب الإدارة اليابانية J بعناصر مشتركة وتختلف معها بعناصر أخرى،فهما يشتركان في أسلوب التوظيف الدائم وفي تنقل الموظف في وظائف متعددة ضمن نفس المستوى الوظيفي الواحد،كما أن عملية اتخـــاذ القرار تتم بالمشاركة الجماعية إلا أن عملية المساءلة النهائية تكون فردية حتى يـــتم تحديـــد المسبب،وقبل تحويل المؤسسة من نظام إدارتها التي تعمل به إلى أسلوب الإدارة Z يجب أن تفهم أسلوب الإدارة اليابانية،وتحليل الفلسفة الحالية للمنظمة ومقارنتها بالفلسفة الجديدة،وإعادة تصميم العمل،وإشراك النقابات المهنية في عمليات الانتقال لكسب ثقة العاملين،وتوفير نظـــام خدمة وظيفية جديد،وتشجيع المشاركة الشمولية بين الموظفين والمـــدراء وتنميـــة العلاقـــات بينهم،ويبدأ تنفيذ الأسلوب بالمستويات الإدارية العليا وينتقل بالتدريج لباقي المستويات.(حـــريم وآخرون،1998).

نظريات في الإدارة:

وتاليا بعض النظريات الإدارية التي حاول أصحابها تحديد أفضل الأنماط الإدارية الممكـــن إتباعها في المنظمات والمؤسسات المختلفة:

-إسهامات تاننباوم وشميدت:

نظرا لوجود العديد من العوامل المحددة للسلوك الإداري الناجح،فإنه من الأفضل اعتبار العلاقة بين المدير والعاملين ليست متمركزة في نقطة معينة،بل توجد على خط أفقي يسمى مقياس القيم.



يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين	يشرح المدير فائدة القرار للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعرض أفكاره ويشجع المرؤوسين على الأسئلة	يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل	يشخص المدير المشكلة ويطلب حلولا و اقتراحات ويتخذ هو القرار	يوضح المدير الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطلب من المجموعة تشخيص المشكلة واتخاذ القرار	يسمح المدير للمرؤوسين بالتصرف في كل الأمور داخل حدود عامة

الشكل5: مقياس القيم و درجات السلوك الإداري(حنفي،1993)

والمعيار هنا يتمثل في كيفية اتخاذ القرار في المنظمة،إذ أن هناك سبع نماذج إدارية يمكن اتخاذ القرار من خلالها،حيث تزداد درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين كلما اتجهنا من اليمين إلى الشمال،وتزداد درجة تركيز السلطة بيد المدير كلما اتجهنا إلى اليمين،بحيث تتبع مسار السلوك الإداري سواء كان دكتاتوري أو ديمقراطي من خلال مسار هذا السلوك ودرجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب إداري واحد يمكن استخدامه بنجاح وفي كل الأوقات،وإنما السلوك الإداري الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف.(Tannebaum & Wesler,1961).

نظرية ليكرت الرباعية:

ليكرت(Likert)هو عالم نفس اجتماعي هدفت دراساته التي وضعها في كتابه الشهير"أنماط جديدة في الإدارة" لمعرفة العلاقة بين الأداء والأنماط الإدارية المتبعة في المنظمة،أي أن الأداء المتدني يرجع إلى نوع الإدارة،فالمنظمات ذات الأداء الضعيف تكون تحت إدارة

مشرفين متمركزين حول الوظيفة أو يهتمون بالوظيفة دون غيرها،حيث يفرضون على مرؤوسيهم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء ثم يحددون مستويات الإنتاج،ومعدلات الإنتاجية على طريقة تايلور.فهم مهتمين بتقسيم الوظيفة أو العملية إلى أجزاء صغيرة،ثم يختارون عمالا لأدائها ويدربونهم عليها ثم يمارسون عليهم شتى الضغوط لتحقيق أكبر قدر من الإنتاجية.وأشارت دراساته أيضا إلى أن المشرفين الناجحين هم الذين يركزون على الجانب الإنساني أي اللذين يمارسون إشرافا عاما بعيدا عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجالا رحبا للإبداع.(Likert,1961).

درس ليكرت سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية،مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة.ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة،إلا أن تعاملهم مع الأفراد كان يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الصارمة.كما أن هؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات ووضع برامج العمل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيرا في شؤون العمال.وتوصل ليكرت من خلال مشاهداته إلى استنتاج مفاده أن الإدارة الديمقراطية تعطي نتائج أفضل من الإدارة الاتوقراطية.(العلاق،1999).

وقد صنف ليكرت أساليب الإدارة إلى أربعة أساليب إدارية،وهي على النحو التالي:

- نظام(1):النمط الاستبدادي التسلطي:

وفي هذا النمط الإداري لا يثق الرئيس بمرؤوسيه،كما أن المرؤوسين لا يملكون حرية مناقشات أمور الوظيفة مع الرئيس، كما ولا يهتم بأخذ أراء المرؤوسين في حل المشكلات الوظيفية،كما لا يهتم بمشاعرهم،ولا توجد علاقة أو اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق أهداف المنظمة.وتتخذ القرارات على مستوى القمة وتستخدم الأساليب الإشرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات. ،مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف،وعدم الثقة في العلاقات بين الإدارة والمرؤوسين،ويكون هناك شعور بغياب وانعدام الحرية.(Goodworth,1988).

وإذا طبقنا هذا النمط على عينة الدراسة فإذا اتصف رئيس الاتحاد الرياضي بهذا النمط فإنه يتصف بالتمسك برأيه ويؤكد على الأعضاء الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد،ويستمد سلطته من الصلاحيات الرسمية الممنوحة له بوصفه رئيسا للإتحاد،ويطبق التعليمات على الاتحاد بطريقة هرمية،محتفظا بجميع الصلاحيات لشخصه.

- النظام (2):النمط الاستبدادي الخير:

وهذا النمط الإداري يتشابه نوعا ما مع النمط الأول ولكن بدرجة أقل،فالرئيس هنا دكتاتوري ولكن يتخذ لنفسه دور الأب الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى منهم بمصلحتهم،فهو قد يسعى أحيانا إلى اخذ أرائهم،وهو نوعا ما أقل مركزية من النمط الأول،وهنا يثق المدير بمرؤوسيه ثقة السيد بالخادم وقد يسمح ببعض الاتصالات من الأسفل،وقد يفوض السلطة أحيانا في القرارات البسيطة ولكن تحت مراقبته الكثيفة.(Likert,1961).

وفي حال مارس رئيس الاتحاد الرياضي هذا النمط فإنه يكون اقل ديكتاتوريه من النمط الأول فهو قد يأخذ من الأعضاء في الاتحاد بعض المعلومات، ويعطيهم هامشا وإن كان بسيطا من الديمقراطية .

- النظام (3):النمط التشاركي الديمقراطي:

وفي هذا النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين ولكن ليست مطلقة حيث يحتفظ الرئيس بحق السيطرة على اتخاذ القرارات الهامة ،ويمارس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء والاقتراحات مع المرؤوسين بما يخص شؤون العمل وخاصة في الظروف غير الاعتيادية.ويمنحهم تفويض كامل لاتخاذ القرارات البسيطة.

ويتعرف الرئيس بصورة شمولية على مشكلات مرؤوسيه،ويستخدم الرئيس الأسلوب الإشرافي ويقوم باستشارة المرؤوسين في الظروف غير الاعتيادية ،كما يستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتسيير الذاتي.،ويشجع الرئيس الاتصال المتبادل مع المرؤوسين(Goodworth,1988).

وفي هذا النمط يقوم رئيس الاتحاد بوضع سياسة موحده لسير العمل وبمشاركة الجميع، ويعامل جميع الأعضاء بالعدل ويشعرهم بمكانتهم الاجتماعية،ويبقى على اتصال دائم بهم،ويعمل على بث روح التعاون بينهم،ويهتم بالأفكار الجديدة التي يقدموها ويتبناها ويشجعها لكن يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة.

- النظام (4):النمط الاستشاري الديمقراطي:

وفي هذا النمط تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين،فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم،كما يسعى الرؤساء دائما للاستفادة من أراء ومقترحات مرؤوسيهم،ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه،وتتوافر الثقة بين المستويات الاداريه كلها،وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق والمشاركة من الجميع،فيتخذ الرئيس القرار من خلال الاتصال مع المرؤوسين،وتكون الرقابة ذاتيه،ويحل التوجيه الذاتي محل الرقابة الرسمية الهرمية.وفي هذا النظام يكون التفاعل كبير جدا بين الرئيس والمرؤوسين،بالإضافة

إلى تفويض بعض الصلاحيات لهم،وهنا تتخذ القرارات وعلى كافة المستويات بعد استشارة المرؤوسين.(Likert,1961).

وهنا يقوم رئيس الاتحاد الاستشاري الديمقراطي بتفويض الصلاحيات إلى الأعضاء،ويطلعهم على كافة المستجدات،ويأخذ برأيهم ويتيح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم،والاهتمام بمشكلاتهم الاجتماعية والوظيفية،وإشباع حاجاتهم النفسية،وتحل الرقابة الذاتية مكان الرقابة الرسمية.

وبنظره تحليليه للأنماط الأربع نجد أن النمطين الأول والثاني أقرب ما يكونا إلى النظريات الكلاسيكية وبعيده كل البعد عن النظريات الإنسانية،وتفترض النموذج X الذي أوجده ماكريجور،و أنهما قد لا يشبعا حتى الحاجات الأساسية التي ذكرها ماسلو في هرمه.وبربط هاذين النمطين بالنظريات الموقفية يمكننا أن نجد أنهما يختلفان مع ما ذكره فيدلر من وجوب وجود علاقة تقوم على الثقة بين الرئيس والمرؤوس كما أنها تهتم كثيرا ببعد العمل وتهمل بعد العلاقات وهذا وبحسب ما قدمه وليم ريدن يعني انخفاضا للفعالية.ومقارنة بنظرية الشبكة الإدارية نجد أنهما يتفقان والنموذج(9.1)الذي يشير إلى اهتمام عالي بالعمل ومتدن بالعامليين، أما إذا حاولنا إسقاط هاذين النمطين على ما قاله كل من تاننباوم وشميدت في نظرية الخط المستمر في الإدارة فإن تصرف المدراء الذين يتعاملون بهاذين النمطين يتوقف عند النماذج الواقعة تحت بند استخدام السلطة بواسطة المدير،أما وبحسب نظرية النظم وبكل تأكيد فإن أسلوب المراجعة والتغذية الراجعة الذي هو أحد عوامل نظرية النظم،ستتم معالجته بطريقة أكثر دكتاتورية في هاذين النمطين،كما وأنهما وبحسب نظرية النضج الوظيفي يتخذان من النمط الموجه أسلوبا للإدارة.

أما النمطين الثالث والرابع فهما أكثر قربا من النظريات الإنسانية وإن كانا لا يعنيان بالضرورة إهمال أهداف العمل مقابل إشباع حاجات الفرد،بل هما يؤديان في حال تم تطبيقهما بأسلوب متزن إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة بصورة متكاملة،وهذا الأمر يعني وجود تقارب كبير بين النمطين الثالث والرابع في نظرية ليكرت الرباعية مع النظرية اليابانية في الإدارة"J" وبالتالي مع النظرية"Z" على حد سواء لما هنالك من تقارب كبير جدا بين هاتين النظريتين،كما أن النمطين الثالث والرابع يفترضان وجود النموذجYفي المنظمات المختلفة،وهما متناسبان مع ما أشار إليه فيدلر من أهمية العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في نظريته الموقفية كما أنهما وبحسب نظرية خط القيادة المستمر يندرجان تحت بند حرية المرؤوسين، أما إذا قارنهما بنظرية الشبكة الإدارية فإنهما يتصفان بالنموذج(9.9)والذي يشير

إلى اهتمام كبير بالعمل وبالعاملين،وهما يتخذان نموذج الإقناع بحسب نظرية النضج الوظيفي،وبسبب اهتمام هاذين النمطين ببعدي العلاقات والعمل فإنهما وبحسب نظرية ريدن يحققان مستوى عالي ومرتفع من الفعالية الإدارية،وإذا طبق هاذين النموذجين على نظرية النظم فإن أسلوب التغذية الراجعة واتخاذ القرار يتصف بالمشاركة الكاملة من جميع الأفراد.

وأجرى ليكرت دراساته للوقوف على أراء المديرين ورؤساء الأقسام الأكثر إنتاجية،والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم.وكانت الإجابات تؤيد أن الأقسام الأكثر إنتاجية استخدمت النظاميين (4 . 3) والأقل إنتاجية استخدمت نظامي(2.1) وبغض النظر عن طبيعة عمل المدير إن كان في وظيفة استشارية أو تنفيذية(Likert,1961).

ويلخص الشكل رقم (1) الأساليب الإدارية والخصائص التنظيمية والسلوكية المرتبطة بها وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول 1. الخصائص التنظيمية والسلوكية لأنماط النظم الإدارية الأربعة/رنسيس ليكرت(حسن،1989).

الخصائص التنظيمية	النظام 1	النظام 2	النظام3	النظام4
القيادة:				
– ثقة الرئيس بالمرؤوسين	معدومة	ثقة السيد بالخادم	كبيرة ولكن غير كاملة	كاملة
–حرية مناقشة الرئيس	معدومة	محدودة	نسبية	كاملة
–استطلاع أراء المرؤوسين	نادرا	أحيانا	نسبية	كاملة
الدافعية:				
–طريقة استخدام الدوافع	الخوف وأحيانا مكافآت	المكافآت أساسا وبعض العقوبات	المكافآت أساسا والعقوبات أحيانا	المكافآت الاقتصادية والمشاركة الاجتماعية
–الإحساس نحو تحقيق أهداف الأفراد.	لا تشعر بالمسؤولية	قليل من المسؤولية	إحساس كبير	إحساس كامل
الاتصال:				
–كمية الاتصالات والتفاعل معها لتحقيق الأهداف	قليلة جدا	قليلة	كثيرة نسبية	كثيرة على المستويين الفردي والجماعي
–اتجاه تدفق المعلومات	تنازلي	تنازلي غالبا	تنازلي وتصاعدي	في كل الاتجاهات
–قبول الاتصالات	تثير الشك	تحتمل الشك	تقبل غالبا	تقبل أو تناقش
–دقة الاتصالات	انعدام للثقة	تعدل وفق رغبة الرؤساء	تمرر المعلومات	دقيقة
التقارب النفسي بين الرئيس والمرؤوسين	لا يعلم بمشكلات المرؤوسين	بعض التفاهم	تفاهم بدرجة جيدة	تفاهم جيد جدا
التفاعل والتأثير:				
–درجته وطبيعته	قليل مع عدم الثقة	قليل مع شيء من التعالي والحذر	متوسط مع درجة من الاطمئنان	كثيف مع درجة عالية من الثقة
–درجة التعاون	لا يوجد تعاون	تعاون قليل نسبيا	متوسطة	درجة تعاون عالية
اتخاذ القرارات:				
–مستوى القرار	قمة المنظمة	السياسات في القمة	مشتركه نوعا ما	موزعه بشكل منسق
–معلومات متخذ القرار	لا يعرف المشاكل	يعرف بعضها	معرفة متوسطة غالبا	بشكل جيد
–استخدام المعرفة الفنية والمهنية	للإدارة العليا	للإدارة العليا والوسطى	متاح لكل المستويات	متاحة دائما لكل المستويات
–مشاركة المرؤوسين	لا توجد	بشكل بسيط	تتم للاستشارة فقط	مشاركة كاملة
–هل يخلق دوافع	لا يسهم فيها	دوافع بسيطة	بعض الدوافع	تأثير كبير بخلق الدوافع
تحديد الأهداف:				
–طريقة التحديد	بشكل أوامر	أوامر مع مناقشتها	تصدر بعد النقاش	بالمشاركة الجماعية
–مقاومة الأهداف وقبولها	تقبل ظاهريا وتقاوم بشكل مستتر	تقبل ظاهريا مع مقاومه متوسطة	مقبولة ظاهريا وفعليا	تقبل فعليا

الرقابة: -المركزية	مركزية عاليه جدا	بعض التفويض	تفويض متوسط	تفويض جميع المستويات
-التنظيم غير الرسمي	معارضه له	معارضه جزئية	يحتمل المعارضة	متطابق مع الرسمي
-استخدام البيانات لكشف الاخطاء	بأسلوب عقابي	مع مكافآت أو عقوبات	تركيز على المكافآت	توجيه ذاتي دون عقوبات

هذا وقد قسم ليكرت متغيرات دراسته إلى ثلاث فئات هي:

- الفئة الأولى:المتغيرات السببية وتتضمن سلوكيات الإدارة ومهاراتها مثل:النظام،المكافأة،السياسات،والقوانين.وهي متغيرات مستقلة وتحت السيطرة،وتؤثر في نتائج تطور المنظمة وتحسنها.
- الفئة الثانية:المتغيرات الدخيلة وتعكس قوة المنظمة ومكانتها الداخلية مثل:الأخلاق،الاتجاهات،الدافعية،أداء الأهداف،وإدراك الأفراد لقدراتهم الجماعية على التفاعل(الاتصال،اتخاذ القرار).
- الفئة الثالثة:متغيرات النتيجة النهائية وهي مؤشرات إلى فعالية المنظمة أو الفريق مثل:الربح،الإنتاجية،نوعية المنتج،الخدمات،الغياب عن العمل،ودوران العمل.

وتحدد متغيرات الناتج النهائي من قبل المتغيرات الطارئة(الدخيلة)،التي تكون محددة من قبل المتغيرات السببية،ومتضمنة السلوك الإداري،فعندما يغير المدير سلوكه يكون الأثر الأولي لهذا التغير في السلوك هو تغير في متغير دخيل أو أكثر،وستظهر هذه الآثار بشكل واضح عبر متغيرات الناتج النهائي. (Singh ,2001).

وقد وضع ليكرت خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته وهي:

- مبدأ السلوك المعزز:

وينبغي على المدير هنا أن يعامل مرؤوسيه بأسلوب تعد الخبرة فيه على أنها داعمة ومعززه،حيث يسعى المدير للحفاظ على قيمة الشخص وأهميته،ويتضمن السلوك الداعم أنواعا من السلوك مثل إبداء الثقة والأمانة،تفهم مشكلات المرؤوسين والسيطرة عليها ومساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم وإبقائهم على علم بما يتم،ويكون ودودا معهم،مبديا التقدير لأفكارهم ومساهماتهم ويزودهم بإنجازاتهم بدلا من محاولة سلبها منهم.

- مبدأ الإشراف الجماعي:

فبدلا من الإشراف الفردي يستطيع المدير أن يقوم بطريقة الإشراف الجماعي التي من شأنها تفعيل إسهامات المرؤوسين واتخاذ القرارات،ويطور الاتصال وأسلوب التعامل معهم،ويسهل عملية اتخاذ القرارات بخصوص الأمور الجدلية والطارئة.ويلعب المدير دورا

أساسيا في اللقاءات الجماعية ليقود النقاش ويبقيه محفزا وداعما وبناء،ويوجهه،وعليه أن يكون متأكدا من أن المرؤوسين يستقبلون تعليماته بعمليات التفاعل الجماعي كتدريب فني،بحيث يكونون قادرين على العمل معا بفاعلية،ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرارات الجماعية،وهذا لا يعني أن المدير يتنازل عن مسؤولياته،بل يتحمل مسؤولية القرارات ونتائجها وإذا كان هناك اختلاف بالآراء ونوعية هذه القرارات يأخذ المدير هنا القرار من خلال خبرته ويختار الأفضل.

- مبدأ الأداء العالي:

لا بد للمدير وحتى يحقق مستوى عالي من الأداء أن يمتلك معايير عالية وحماسا كبيرا لتحقيق الأهداف، وتعد الأهداف العالية هامة جدا،فمن خلالها يتمكن المدير من إدارة الفريق واتخاذ القرارات الجماعية.

- مبدأ الوظيفة الترابطية:

وتمثل التنسيق والجدولة والتخطيط ويجب أن تنسجم القرارات والأهداف مع سياسة وأهداف المنظمة،وهي ضرورية لمستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية حتى يمثل دور الوسيط بين مجموعته والإدارة العليا،ويمثل اهتمامات فريقه بفاعليه وينقل وجهة نظرهم،ويوفر لهم الموارد والفوائد الضرورية،والمدير هنا يحتاج إلى درجة معينة من النفوذ على مرؤوسيه،ويعد المدير عضوا في مجموعته،وهو عضو من المديرين الذين يقدمون التقارير لرئيسهم،وفي بعض الأحيان يكون عضوا في بعض الوحدات الفرعية التي يرتبط عمله بها.

- مبدأ المعرفة الفنية:

إن المدير الفعال هو من يملك القدرة على السيطرة على المشكلات الفنية التي يواجهها الفريق، ويمتلك المدخل لتلك المعرفة،وذلك يكون بامتلاك المدير لنوعية جيدة وتخصصية فنية وإدارية عالية في مجال العمل.(Yukl,1981).

المناخ التنظيمي:

يرجع السالم(1987) بدايات ظهور المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنسانية التي أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي ليس هو الأهم في حياة المنظمات،فالمنظمة ليست مستودعا من الأشخاص والآلات،بل جماعات من العمل،وأنماط من التفاعلات الاجتماعية والنفسية،التي تخلق جوا نفسيا واجتماعيا وتنظيميا،له من الأثر في العمليات الإنتاجية،ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل،ويمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي بصبغته الحالية لم يكن

متبلورا في أذهان رواد هذه النظريات،إلا أن بذور هذا المفهوم وتصوراته الأولية كانت ماثلة في المفاهيم الإنسانية.

كما ويوجد هناك العديد من العوامل الأساسية التي أسهمت في زيادة العملية البحثية المتعلقة بمفهوم المناخ التنظيمي،ومنها:التطورات الاقتصادية الكبيرة،وازدهار الحركة الصناعية،والحركة العلمية،ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة،وزيادة أهمية العنصر البشري في العمليات الإنتاجية،وبروز مشكلات من نوع جديد لا يمكن التعرف عليها وعلى ماهيتها وأسبابها واتجاهاتها دون معرفة ودراسة العديد من الأمور والأبعاد المتعلقة بالجو السائد بالمنظمة.(أحمد،2008).

واستمر الاهتمام بالمناخ التنظيمي وظهرت حوله العديد من الدراسات الإدارية،ومن الأسباب التي تدعو إلى البحث العلمي في مجال المناخ التنظيمي،هو الإيمان الكامل بأن المناخ التنظيمي هو الذي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير،فالمنظمة التي تملك مناخا تنظيميا ضعيفا أو رديئا،سيصيبها الفشل على الأمد البعيد،حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية،كالتخطيط والتنظيم والمتابعة.(السالم،1987).

ولقد بدأ مفهوم المناخ التنظيمي بالتبلور بظهور نظرية النظم الاجتماعية،التي تنظر إلى المؤسسة كنظام متكامل،تتكون من العاملين،وبيئة العمل،والبيئة المحيطة بالمؤسسة.وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فيه كنتيجة للتفاعل بين هذه المكونات مع بعضها البعض،ومع البيئة المحيطة،ومع المؤسسات المحاذية لها،وهذه التفاعلات تتأثر بالمناخ الذي يسود المنظمة(Hoy&Meskel,1978).

- مفهوم المناخ التنظيمي:

تشير الأدبيات إلى عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي،ويتبع ذلك تعدد الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي تبعا للمنظور الذي تنظر فيه النظريات الإدارية المختلفة لهذا المناخ.(حوامدة،2003).

إن مفهوم المناخ التنظيمي عبارة عن مفهوم مجازي وذلك لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي هي كلمة جغرافية تتعلق بالبيئة،وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء وفي أوقات أو فصول السنة المختلفة،ويدرس المناخ التنظيمي بهذا المعنى لتأثيره في الحياة الطبيعية،نباتية كانت أم حيوانية،وما استخدام هذا المفهوم في الأدب الإداري إلا لتأكيد ضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظمي عضوي يرى أن المنظمة كائنا عضويا،يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.وبهذا المعنى المجازي فإن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص

الداخلية التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل،والتي تتصف بدرجه من الثبات النسبي الذي يدركه العاملون،وتنعكس على قيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم،وهنا لابد من التمييز بين المناخ الإداري والمناخ التنظيمي فالمناخ الإداري يشمل البيئة الداخلية لفئة الإداريين،أما المناخ التنظيمي فإنه يشمل الإداريين وغير الإداريين العاملين في أي منظمة وأي مؤسسة(القريوتي،1994).

في حين عرفه Litwin & Stringer (المشار إليهما في القريوتي،1997):"أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة،والمدركة بصورة مباشره أو غير مباشره من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة،التي يكون لها انعكاس أو تأثير على سلوكهم ودوافعهم".

أما Cordon & Walter(1979) فعرفاه بأنه"مجموعة تصورات العاملين للخصائص المميزة لمنظماتهم، والتي لها تأثير مباشر على سلوكهم".

وعرفه Owens(1995) بأنه"دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظمتهم".

كما أورد الهادي(المشار إليه في الخشيني،2002) تعريفا للمناخ التنظيمي يقول فيه:"أن المناخ التنظيمي يعد تعبيرا عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل،وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها إضافة إلى نظم وسياسات المنظمة".

وأشار الصباغ وآخرون(1982) إلى أن المناخ التنظيمي "بأنه مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة وتصفها،كما أنها تفرق بين أي منظمة وأخرى،ويؤثر على سلوك العاملين فيها،ويمتاز بكونه غير محسوس ولكن يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المؤسسة وأوضاعها".

أما الباحث فيعرفه بأنه"مجموعة من الخصائص المستقرة نسبيا والتي تشكل السمة العامة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، والتي يدركها الأفراد فتعمل على تشكيل اتجاهاتهم ودوافعهم وبالتالي سلوكياتهم وأدائهم، مما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة".

- أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة،حيث يقوم المناخ التنظيمي ببلورة وبناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات المختلفة من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها،والسلوكيات التي يظهرونها في بيئة العمل،كما أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية للأفراد.(القطاونة،2000).

ويشير السالم(1987) إلى أن المناخ التنظيمي يحدد مدى نجاح المنظمة،فالمنظمات يجب أن يكون المناخ التنظيمي داخلها سليم لكي تتمكن من النجاح،أما اللوزي(1994) فيشير إلى أن هناك العديد من الدراسات العلمية الإدارية التي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يؤثر في رضا الأفراد وتعزيز الفاعلية التنظيمية،كما يؤثر على المخرجات التنظيمية مثل :الغيابات،ودوران العمل،والدافعية نحو العمل.

وأشار العواملة(1994) إلى أن تحديد المناخ التنظيمي في المنظمات المختلفة يسهم في التعرف على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل هذه المنظمة،وبالتالي التحكم في هذه السلوك وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن انطباعات العاملين حول المناخ التنظيمي داخل منظماتهم أمرا هاما حيث يرتبط بتشكيل الدوافع والاتجاهات نحو العمل،وهذا يعني انه قد يشكل أسلوب تحفيز إيجابي ذاتي نحو العمل،وذلك في حال كانت هذه الانطباعات ايجابيه،وقد يكون عاملا هداما إذا ما كانت هذه الانطباعات سلبية،حيث تنخفض الروح المعنوية،والدافعية نحو العمل،والرضا الوظيفي.

كما ومن وجهة نظر الباحث فإن تحديد المناخ التنظيمي يعني تحديد رضا العاملين عن العمل،ومدى دافعتيهم وهذا يدل على انه في حال تمكنت الاداره من التحكم في هذا المناخ،فإنها بذلك تكون قد استطاعت تشكيل دوافع واتجاهات الأفراد نحو العمل،وبالتالي تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-عناصر المناخ التنظيمي:

نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين نحو المناخ التنظيمي،فإنه من الصعب تحديد عناصره تحديدا دقيقا،ورغم كل الجهود والمحاولات التي بذلت لوضع نموذج مشترك يجمع عناصر المناخ التنظيمي،ألا أن كل المحاولات والجهود جاءت على شكل نماذج أو تصنيفات مختلفة،وتاليا أبرز هذه التصنيفات لعناصر المناخ التنظيمي:

أ- تصنيف (Halpin & Croft,1963)،الوارد في درة(1985)حيث حددا العناصر التالية للمناخ التنظيمي وهي:-

1- مدى احترام الإدارة لشخصيات الأفراد العاملين.

2- مدى حرص الإدارة على تأكيد إنجاز الأعمال.

3- المسافة النفسية التي تفصل بين الرئيس والمرؤوسين.

4- رؤية العاملين لمدى تحقيق حاجاتهم الاجتماعية.

5- مقدار الرضا والمتعة اللذين يجنيهما العاملون في علاقاتهم الاجتماعية في التنظيم.

6- مقدار الرغبة التي تبديها الاداره في دفع العاملين للعمل.

7- رؤية العاملين فيما يتعلق بإحساسهم بأنهم يسيرون وحدهم لإنجاز العمل.

8- شعور العاملين بأنهم مثقلون بأعباء ترهقهم.

ب- تصنيف ليكرت(Likert,1967)الوارد في عكاشة(1989)،حيث اعتمد ستة متغيرات في تكوين المناخ التنظيمي،ووضع الأسئلة التي تشكل الإجابة عليها الصورة العامة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهذه الأسئلة هي:

1- الاتصال:

- كيف يعرف المرؤوسون ما يحدث في المنظمة؟
- كيف يستقبل الرؤساء المعلومات؟
- هل يعطى المرؤوسون المعلومات للقيام بعملهم كما ينبغي؟

2- عمليات اتخاذ القرار:

- هل يشترك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل يتم إشراك جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل تتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالموظفين كأفراد من أجل عملية اتخاذ القرارات؟

3- الاهتمام بالعاملين:

- هل تنظم المنظمة العمل بشكل منطقي؟
- هل تحاول تحسين ظروف العمل؟
- هل تبدي اهتماما بمصلحة العاملين كأفراد؟

4- التأثير على المؤسسة:

- هل يوجد للموظفين في المستويات الدنيا أي تأثير على سياسة المؤسسة؟

5- استخدام التكنولوجيا:

- هل ترتب الموارد والمعدات وتنظم عملية استخدامها؟
- هل يتم تطبيق الأساليب الجديدة بسرعة؟

6- الحوافز:

- هل يعمل الموظفون في المنظمة بجد بفعل الحوافز والمكافآت الداخلية والخارجية؟
- هل لدى المؤسسة نظام محدد لتحفيز العاملين؟

تصنيف فورهاند:(Forhand) الوارد في الخشيني(2002):

1- حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2- الأساليب الإدارية.

3- شبكات الاتصال في التنظيم.

4- أهداف التنظيم.

5- درجة التعقيد في التنظيم ككل.

تصنيف امستوت: (Umstot)الوارد في الشربيني (1987):

1- مدى استقلال الأفراد وحريتهم وإبداعهم.

2- درجة الهيكلية التي تفرض على وظيفة ما كالإشراف وحرية التصرف.

3- المكافآت المختلفة(كالحوافز والترقيات).

4- الاهتمام والعناية بالعاملين في التنظيم.

5- الثقة التي يشعر بها العاملون.

تصنيف كومبيل وأل: (Compel&Al) الوارد في سليمان (1987).

1- هيكل أو بناء التنظيم.

2- المكافأة والعقاب.

3- تأكيد الإنجاز.

4- تأكيد التدريب والتطوير.

5- المخاطرة والأمان.

6- مركزية القرارات.

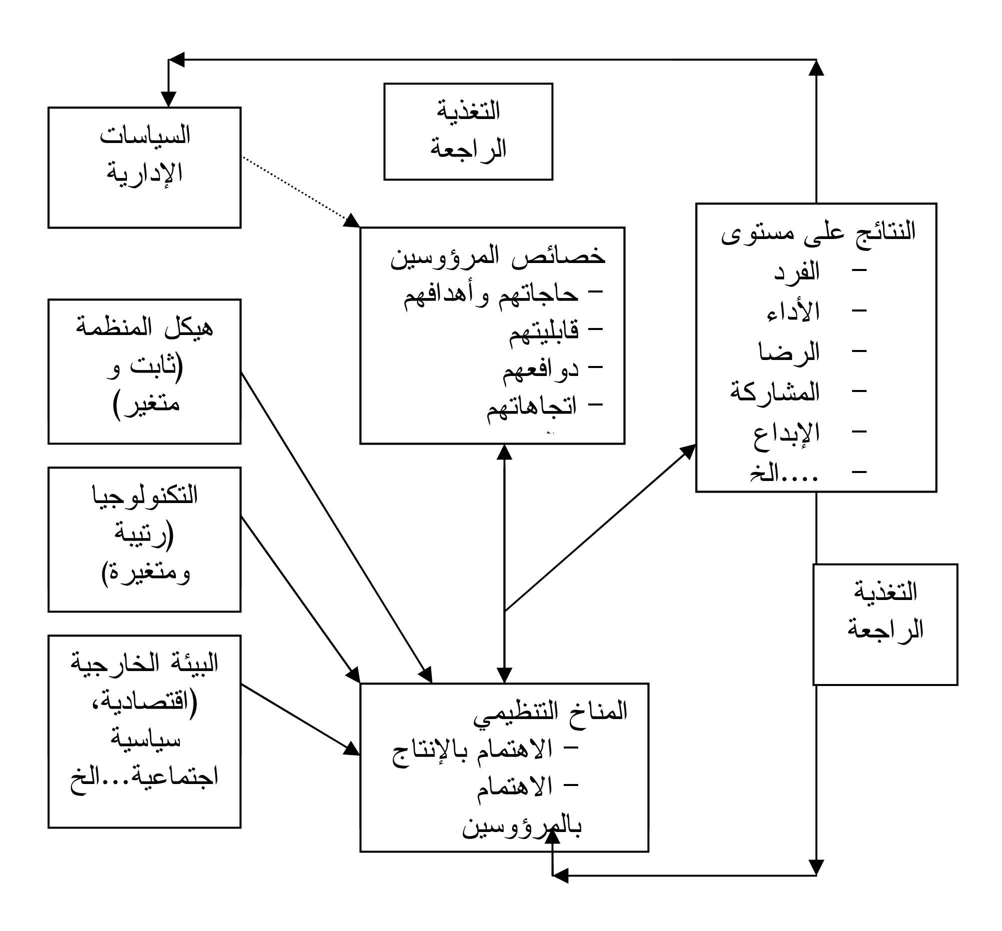
7- الصراحة والصدق.

8- المعنوية والمكانة.

9- التميز والتشجيع.

10- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

و يمكن تبويب العناصر المكونة للمناخ التنظيمي من خلال النموذج التالي الذي طوره Steers(1967) (المشار إليه في الطويل، 2001) .



الشكل 6: مكونات المناخ التنظيمي. الطويل(2001).

يبين الشكل السابق العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي وهي على النحو التالي:

1– السياسات والممارسات الإدارية: إن لنمط الإدارة الذي يعمل النظام ضمن أطره تأثير على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة حيث يدركه الأفراد العاملون فيها ويتأثرون به.

2– الهيكل التنظيمي: فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية فإننا نتوقع مناخا منظما أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية،أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه عادة ما يتيح للعامل فرص المشاركة والإبداع،كما أن حجم المنظمة يلعب دورا مهما في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي،فكلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات أكثر قربا واندماجا وانفتاحا مما يعزز فرص وجود المناخ التنظيمي الجيد،ولكن حتى في المنظمات الضخمة فإذا صاحب هذا التضخم هيكلة وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها أسهم ذلك في المحافظة على سلامة مناخها التنظيمي العام وصحته.

3– تكنولوجيا العمل: فكلما اتصفت التكنولوجيا بالثبات وعدم المرونة والتجديد اتجه المناخ نحو السلبية،وكلما اتصفت تقنيات العمل بالتجديد اتجه المناخ نحو الانفتاح.

4- البيئة الخارجية: إن اتسام المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بالصحة والسلامة يساعد على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه،لكن المنظمة التي تحيطها على سبيل المثال ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين مما يؤثر على إحساس العاملين بالاستقرار (الطويل،2001).

-أنواع المناخات التنظيمية:

توصل Halpin&Croft (1963) من خلال دراستهما،إلى أن المناخ التنظيمي يعد تدرجا متصلا يمتد من المناخ المفتوح في طرف والمناخ المغلق في الطرف الأخر وهذه المناخات هي:

1- المناخ المفتوح:

في هذا المناخ يتمتع العاملون بروح معنوية عالية،وتسود بينهم علاقات ودية قوية،ويعملون كفريق واحد متكامل،ويكون دور المدير هنا مسهلا للإنجاز والإبداع.

ويتجه المدير هنا إلى الاهتمام العالي بالعاملين،علاوة على كونه قدوه لهم في انجاز العمل،ومع اهتمامه بالنقد الايجابي الموجه للعاملين. (Halpin&Croft,1963)

ويرى الباحث النمط الإداري في هذا النوع من المناخات الإدارية أنه يتقارب مع النمط(9.9) وفق نظرية الشبكة الإدارية، أي الاهتمام العالي بالعمل والعلاقات معا.

2- المناخ المغلق:

يمتاز هذا النوع من المناخات في أن الفتور يسود جميع العاملين،نظرا لعدم تمكنه من تحقيق رغباتهم الاجتماعية والنفسية ولا يحقق لديهم الرضا الكامل عن العمل،وفي هذه الحالة يكون الإداري غير فعال في اهتمامه بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية. (Halpin&Croft,1963)

ويرى الباحث،أن الأسلوب الإداري السائد في هذا النوع من المناخات هو الأسلوب التساهلي في الإدارة أو الأسلوب(1.1)وفق نظرية الشبكة الإدارية،أي الاهتمام المنخفض بالعمل والعلاقات الإنسانية.

ويتوسط هذين النوعين من المناخات التنظيمية أنواع أخرى من المناخات هي:

أ- المناخ الاستقلالي:

ويهتم الإداري هنا كثيرا بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين حيث يمنحهم حرية كاملة في تنفيذ واجباتهم،ولا يهتم بمراقبتهم وتوجيههم أثناء العمل ولا يجبرهم على الإنجاز،وبذلك ترتفع الروح المعنوية لديهم. (Halpin&Croft,1963).

ويمكن اعتبار أسلوب الإدارة الذي يسود هذا النوع من المناخات هو الأسلوب(9.1) وفــق شبكة بليك وماتون،أي اهتمام منخفض بالعمل ومرتفع بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

ب–المناخ العائلي:

يمتاز هذا المناخ بالألفة والمحبة بين العاملين جميعا،ويوجه المدير اهتمامه بشكل كبيــر نحو إشباع حاجات العاملين دون اهتمام بإنجاز العمل،وبالتالي تكون العلاقــة بــين المــدير والعاملين علاقة صداقة.(Halpin&Croft,1963)

ويرى الباحث أن هذا النوع من المناخات يتقارب النمط الإداري فيه من النظرية اليابانية في الإدارة.

ج– المناخ الموجه:

يمتاز هذا المناخ بالاهتمام الشديد بالعمل، دون مراعاة الحاجات الإنــسانية والاجتماعيــة للعاملين.ويتابع المدير خطوات تنفيذ المهام حسب الطريقة التي يريدها هو،ويلجأ إلى التــسلط في القيادة،ويمنع مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها.(Halpin&Croft,1963)

وبرأي الباحث فإن الإدارة هنا تتبع النمط الدكتاتوري، أو بالنمط (1.9)،حــسب الــشبكة الاداريه،أي اهتمام عالي بالعمل ومنخفض بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

د– المناخ الأبوي:

يتصف هذا المناخ بأن المدير يحاول كثيرا ضــبط العاملين،وإشــباع حاجاتهم،والاهتمــام بمشاعرهم،ولكنه اهتمام متكلف،لا ينبع عن صدق المشاعر،وإنما الغاية منه تحقيــق أهــداف المدير الشخصية،كما يقوم المدير بالمحاولة لدفع العمل وتحفيز العاملين،ولكنه لا يسمح لهــم بالمشاركة،وبالتالي ينقسم العاملون إلى شلل وجماعات داخل المنظمة بسبب عجز المدير عن ضــــبطهم،ثم يتعكــــر صــــفو المنظمة،وتنعــــدم روح الــــصداقة بــــين العــــاملين. (Halpin&Croft,1963)

وبنظرة لأنواع المناخ التنظيمي نجد أنها تتفاوت فيما بينها،من حيث الاهتمام بالإنتاجية أو بالعاملين أو بكلاهما وبرأي الباحث فإن أفــضل هــذه المناخــات التنظيميــة هــو المنــاخ المفتوح،لاهتمامه العالي بالعمل وبالعاملين،وبالتالي يساعد هذا المناخ على رفــع معنويــات الموظفين وتحسين اتجاهاتهم ودوافعهم للعمل،وبالتالي سلوكياتهم،مع عدم التفريط بأهمية العمل مما يعني التوازن وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بنفس الوقت.فالمخاطرة المحسوبة بإشراك الأفــراد باتخــاذ القــرارات وبمواجهــة المــشكلات التنظيمية،وتحديــد الأهــداف

التنظيمية،تمنحهم الثقة العالية بالنفس،وتمنح العمل نوعا من المرونة،وتعطيهم دافعا ايجابيا نحو العمل،وتضفي نوعا من الرقابة الذاتية لدى الأفراد.

-مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي:

استخدم رنسيس ليكرت لقياس المناخ التنظيمي"مقياس مخطط خصائص المؤسسة" ويتكــون من(51)فقرة موزعة على ثمانية أبعاد أطلق عليها اسم المتغيرات المؤسسية وهي:العمليــات الإدارية،وعمليات الاتصال،ونظام الحوافز،وعمليات التفاعل البينية الشخصية،وعملية اتخــاذ القرارات،وتقرير الأهداف،وعمليات الرقابة والتوجيه،وأهداف التدريب والأداء. وقــد وضـــع ليكــرت مقيــاس المنـــاخ التنظيمـــي(Profile of Organizational Characteristics Measure)

في الأصل لقياس المناخ التنظيمي للمؤسسات الــصناعية،ثم قــام بوضـــع مقيــاس خـــاص للمؤسسات المدرسية سماه منظور المدرسة. (مصلح، 2004).

-كيفية توفير مناخ تنظيمي جيد وسليم:

إن لكل منظمة مناخا تنظيميا يناسبها من حيث أهدافها وطبيعة أعمالها وفلــسفتها، ولــذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي، وهذا يعني وجوب التحكم في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بحيث تخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها.(القطاونة،2000).

وأشار السالم(1987) إلى مجموعة من العوامل التي إذا ركزت عليهــا المنظمـــة فإنهـــا ستنعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي فيها وهي:

- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات الإدارية.
- المشاركة في عمليات صنع القرارات.
- الصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين. (الشفافية في التعامل).
- مساندة الإدارة للعاملين،والتشجيع على العمل والإنجاز والتميز.
- الاهتمام بالاتصالات الصاعدة والإصغاء إليها.
- الاهتمام بتحقيق مستويات إنجاز عالية.

أما المغربي(1995) فقد قدم مجموعة أخرى من العوامل البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها،وأن تخلق من تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا ايجابيا وهي:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتعديله وتطــويره بــين الحـــين والأخـــر،ليلائم المتغيـــرات والمستجدات البيئية.

- وضوح وثبات السياسات التنظيمية.
- اهتمام المنظمة بتطوير وتدريب مهارات العاملين.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تبني الإدارة البشرية فلسفة إنسانية تهتم بالعامل البشري، ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
- الابتعاد عن الرقابة الصارمة التقليدية والتركيز على الرقابة الذاتية والرقابة الايجابية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين فيها.

-العلاقة بين الأنماط الإدارية والمناخ التنظيمي:

يرى Likert(1976) أن المناخ التنظيمي السائد في أية مؤسسة يحدد بسلوك الإدارة المسيطرة على المؤسسة،فإذا تميز المناخ داخل المنظمة بوجود علاقات عمل جيدة مبنية على مبدأ روح الفريق التعاونية تعم أرجاء المنظمة كافة،فإن مخرجات العمل لهذا المناخ هي مخرجات مرتفعة على وجه العموم.

أشار كل من Johannsen & Page(1986) إلى أن المناخ التنظيمي،يخلق نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة،وهذا يتفق مع رأي العمري حيث أشار إلى أن الخصائص المكونة للمناخ التنظيمي،تتشكل كنتيجة للفلسفة الإدارية العليا والممارسات الإدارية،وكنتيجة لنضم وسياسات العمل في المنظمة.(EL-Omari,1996).

قام (Litwin&Stringer) (المشار إليهما في القريوتي،1993) بدراسة وجدا فيها أن أسلوب الإدارة عامل رئيس في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي،فإذا كان أسلوب الإدارة تسلطيا(أوتوقراطيا) فإن ذلك سيؤدي إلى المناخ التنظيمي غير السليم للعاملين،بحيث يحد من طموحاتهم وإبداعاتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات التي تواجههم في التنظيم،في حين أن الأسلوب الديمقراطي يعمل على تكوين مناخ تنظيمي صحي،بحيث يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم،ويحسون بقيمتهم وبالتالي يزيد انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى Remondin(2001) أن السلوكيات الإدارية للمدير تؤثر بشكل هام في المناخ التنظيمي،وأنه كلما كان المدير داعما أكثر لسلوكيات الأفراد كانت المنظمة أكثر انفتاحا.وأكد Patterson & Peter (2004) أن قدرة المدير على إدارة الصراعات تؤثر على إنتاجية العاملين،وعلى تحقيق الأهداف بكفأه،وتقود إلى خلق مناخ تنظيمي ايجابي داخل المنظمة.

وأشار العواملة(1994)إلى أن توفير المناخ التنظيمي المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة،والاهتمام المتزايد المستمر في توفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفأة وفاعلية.

وذكرت Silver(المشار إليها في الطويل،2001) أن المناخ التنظيمي هو نتيجة للآثار الناجمة عن العلاقة التبادلية بين السلوك الجماعي للعاملين في النظام والنمط الإداري لرؤساء هذا النظام،وذكرت"أن العلاقة التبادلية الدينامية بين الإدارة وجماعة العمل هي منطلق تحديد التنوع في المناخات التنظيمية"،ويظهر الشكل رقم 7 علاقة المناخ التنظيمي بسلوكيات العاملين من جهة وسلوكيات من جهة أخرى.

إنتاجية منخفضة عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندماج عالي	إنتاجية منخفضة عزلة منخفضة اعتبارية منخفضة اندفاع عادي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية منخفضة اندفاع عالي	إنتاجية قليلة عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندفاع عادي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندفاع عادي	إنتاجية عالية عزلة عالية اعتبارية ضعيفة اندفاع منخفض
المنفتح	المستقل	المنضبط	العائلي	الأبوي	المنغلق
عوائق قليلة ترابط قوي علاقات حميمة روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط قوي حميمة ضعيفة روح معنوية عالية	عوائق كبيرة ترابط قوي حميمة ضعيفة روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط ضعيف حميمة عالية روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط ضعيف حميمة ضعيفة معنوية منخفضة	عوائق كبيرة ترابط ضعيف جدا حميمة ضعيفة معنوية منخفضة

سلوكيات العاملين

الشكل 7:العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة وسلوكيات العاملين(الطويل،2001).

ويلاحظ أن سلوكيات الإداريين تلعب دورا هاما في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمات المختلفة،وهذا ما أكده (1963) Halpin&Croft بأن خلق مناخ جيد داعم ومحفز لمهارات العاملين يرجع لقدرة المدير وهذا يعني أن اختيار النمط الإداري الملائم للمنظمات المختلفة هو الذي يحدد طبيعة المناخ التنظيمي في تلك المنظمات،وبالتالي تحديد ما إذا كان المناخ ملائما أم لا.

كما ويستخلص الباحث من تصنيفات عناصر المناخ التنظيمي الواردة في الأدبيات المختلفة أن هذه التصنيفات قد ذكرت إما بشكل مباشر أو غير مباشر ارتباط عناصر المناخ التنظيمي ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي،فمثلا نجد أن تصنيفات كل من Forhand والقريوتي قد ذكرا أن الأساليب الإدارية هي احد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي،أما Halpin&Croft وLikert وUmstot فقد وضعوا في تصنيفاتهم عناصر ترتبط ارتباطا كليا بالأنماط

الإدارية،كمدى احترام الإدارة للعاملين والمسافة النفسية بين العاملين والرؤساء،ومدى تحقيق حاجات العاملين الاجتماعية،والحوافز،وأسلوب الرقابة،وغيرها، وهذه النقاط بمجملها تتشكل بحسب النمط الإداري السائد في المنظمات المختلفة.

الإدارة الرياضية:

مما لا شك فيه أن الرياضة ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإدارة ومنذ قديم الزمان وما إقامة وتنظيم الدورات الأولمبية القديمة إلا شاهدا كبيرا على ذلك الارتباط،ومازال هذا الارتباط يلعب دورا رئيسا وهاما وحيويا في جميع المجالات الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو الفرق الرياضية(شرف،1999).

فلا يكاد يخلو أي نشاط رياضي من الحاجة الماسة إلى الإدارة،بداية من درس التربية الرياضية الذي يحتاج من المعلم أن يكون إداريا لطلابه وأن يوجههم،ويتابعهم،ويراقبهم،وينظمهم،ومرورا بالنشاطات الرياضية التي تتم تحت مظلة الاتحادات الرياضية المختلفة،والتي تحتاج إلى عمل إداري منظم وموجه لتحقيق الأهداف،وانتهاء بتنظيم البطولات والدورات الرياضية على اختلاف مستوياتها،حيث أن النجاح في إدارة وتنظيم هذه البطولات والدورات قد يفوق أحيانا أهمية الفوز بها.(شرف،1990).

-**تعريف الإدارة الرياضية:**

عرف فائق أبو حليمه(2004) الإدارة الرياضية بأنها:المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة ما تهتم بشؤون نشاط رياضي معين.

أما إبراهيم(2000) فعرفها بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية،واستخدام جميع مواردها لتحقيق الأهداف المحددة.

ويعرف الباحث الإدارة الرياضية بأنها:الجهود المنظمة الموجهة والمستمرة التي يبذلها الإداري في متابعة وتوجيه أنشطة المؤسسة الرياضية،للاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفأة وفاعلية.

وبالنظر إلى التعريفات نجد أنها تتقارب ومفهوم الإدارة العامة،حيث أن الإدارة الرياضية هي أحد فروع الإدارة العامة،ولكنها أكثر تخصيصا في تناولها للأنشطة والمنظمات الرياضية باختلاف أنواعها وأهدافها ومستوياتها.

أهمية الإدارة بالنشاط الرياضي:

حدد أبو حليمة(2004) أهمية الإدارة بالأنشطة الرياضية بالنقاط التالية:

- إن النشاط الرياضي على اختلاف مستوياته يتميز بوجود درجات متفاوتة من التنافسية، وتبرز هنا أهمية الإدارة الرياضية من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في البيئة الرياضية.
- إن الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة التي تسعى الإدارة الرياضية لتحقيقها، وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية للوصول إلى أهداف مشتركة على اختلاف مستوياتها الفردية والجماعية.
- تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
- إن الإدارة الرياضية تزيد من قدرة المؤسسة الرياضية على التكييف مع المتغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي.
- إن الإدارة الرياضية الناجحة تساعد على الارتقاء بمكانة وسمعة الهيئة الرياضية بين المؤسسات المختلفة.

-عناصر الإدارة في المجال الرياضي:

إن الإدارة في المجال الرياضي تتكون من سلسلة من العناصر والوظائف المتداخلة،حيث تمثل ما يقوم به الإداري الرياضي من أعمال،مهما كان مركزه الوظيفي،ويمارس الإداري وظائفه من خلال أساليب ومبادئ يستعين بها،وتتضمن عناصر الإدارة في المجال الرياضي أربع وظائف رئيسية هي:

- **التخطيط:**

هي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة في المجال الرياضي،والتي يجب أن تسبق أي وظيفة أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى،والتخطيط الرياضي يتم على أساس وجود أهداف محددة مسبقا من الإدارة العليا،تكون هي الركيزة الأساسية لبناء التخطيط وعناصر العملية الإدارية الأخرى.

وحتى يكون التخطيط فعالا، لابد أن يتصف بالخصائص الفعالة الآتية والتي لا يمكن الاستغناء عن إحداها والواردة في إبراهيم(2000) وهي:

1-الواقعية.

2-يعكس أهداف المنظمة.

3-قابل للقياس.

4-محدد بزمن معين.

5-الشمول.

6-المرونة.

7-مراعاة الظروف والبيئة المحيطة.

- **التنظيم:**

يحتاج أي نشاط رياضي إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته بتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة هذا النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، وإصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، والعلاقات الخارجية.

إن الإداريين الرياضيين المنظمين للأنشطة المختلفة هم الذين يحركون وينسقون أجـزاء هذا النشاط،ويحددون علاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط،ويقوم الإداريون المنظمون بإصدار لائحة الأنظمة التي تحكم النشاط،وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية.إضافة إلى إشرافهم علـى وضـع النمـاذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات.(إبراهيم،2002).

وتبرز أهمية التنظيم الإداري بالنقاط التالية(أبو حليمة،2004):

- التخلص من الازدواجية في العمل الإداري الرياضي،ومنع التضارب في تنفيـذ الخطـط والواجبات.
- تحديد السلطات والمسؤوليات الممنوحة لكل فرد عامل في المؤسسة الرياضية سواء كـان إداري،أو لاعب،أو حكم،أو مدرب،أو إعلامي،وغير ذلك مـن العـاملين فـي المؤسـسات الرياضية.
- توضيح العلاقات القائمة بين العاملين في الوحدات الرياضية المختلفة،بحيث يعرف كل فرد من هو رئيسه ومن هم مرؤوسوه.
- يساعد التنظيم الإداري على انتقال القرارات والتعليمات الإدارية بشكل انسيابي عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

وأشار إبراهيم (2002)إلى الأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري الرياضي فهي:

- استقرار الكادر الرياضي طوال فترة تنفيذ النشاط.
- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.

- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري وبعمق مراحل تنفيذ المخطط ويعمل علـــى تنفيــذ المراحل وتنسيق الأهداف.

- تدريب الكادر الإداري داخليا و خارجيا لترقية مستوياتهم.

- **التوجيه:**

وهو قدرة الإداري الرياضي على إدارة العنصر البـــشري ســـواء داخـــل المؤســـسة أو خارجها،وذلك عند البدء الفعلي بتنفيذ المهمات المطلوبة،وتتضمن هذه الوظيفة إصدار الأوامر الإدارية،والقرارات،والأنظمة،والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإداريـــة إلـــى المرؤوسين،لتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المطلوبة. ومن أبرز الأمثلة على التوجيه في المجال الرياضي تبرز صورة المدرب أثناء قيامه بتوجيه اللاعبين داخل الملعب.

- **الرقابة:**

يمكن تعريف الرقابة في المجال الرياضي بأنها التحقق من أن أوجه النشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية تسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة.ومن خلال الرقابة يتم التأكد فيما إذا كانت الوظائف الإدارية السابقة تنفذ وفقا لما هو محـــدد فـــي الخطة وتمارس الرقابة على الأعمال كما على الأفراد،فتكتشف عن درجة دقة العمل الواجب أداؤه،كما تكشف عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد،لتمييز المجدين منهم،وتدريب وإعادة تأهيل الأقل قدرة منهم.(أبو حليمة،2004).

العلاقة بين عناصر الإدارة في المجال الرياضي:

أشار أبو حليمة(2004) إلى العلاقة بين عناصر الإدارة الرياضية وحددها بالاتي:

- الشمولية:تعني أن كل إداري رياضي يمارس جميـــع الوظـــائف الرياضـــية(التخطـــيط، التنظيم،التوجيه،الرقابة)، مع الاختلاف في درجة الممارسة تبعا لطبيعـــة الوظيفـــة الإداريـــة ومستواها ومكانها في الهيكل التنظيمي.

- العمومية:وهذا يعني أن عناصر الإدارة في المجال الرياضي قابلة للتطبيق فـــي مختلـــف المؤسسات الرياضية:اتحادات رياضية عالمية،و اتحادات رياضية محلية،أندية،وغيرها.

- التداخل:بمعنى أن عناصر الإدارة في المجال الرياضي تتداخل فيما بينها،فلا يمكن أن يتم التنظيم بدون تخطيط،ولا أن تتم الرقابة بدون التنظيم وهكذا،فجميعها حلقـــة متكاملـــة يكمـــل بعضها البعض.

مكونات الإدارة الرياضية:

أورد إبراهيم(2000)تحليل الإداري الأمريكي(Kans) للإدارة الرياضية، الذي أشار إلى أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي:

- العامل البشري.
- العامل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

أورد إبراهيم (2002) في كتابه"إدارة البطولات والمنافسات الرياضية" أهم المهارات الواجب توافرها بالإداري الرياضي وهي:

1-المهارات الفنية:

هي التفاهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2-المهارات الإنسانية:

القابلية للعمل بشكل فعال ضمن مجموعة واحدة من العاملين بتعاون وتجانس تام وبعلاقة جيدة.

3-مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمة، والمعرفة التامة لكيفية اعتماد الأقسام على بعضها البعض.

المستويات الإدارية في المجال الرياضي:

تختلف المستويات الإدارية من مؤسسة رياضية إلى أخرى،وذلك اعتمادا بناءا على حجم المؤسسة،ونشاطاتها،وعدد العاملين فيها،ولكن بشكل عام تقسم المستويات الإدارية في المؤسسات الرياضية كما أشار إليها شرف(1999) إلى ثلاث مستويات هي:

1-مستوى الإدارة العليا:ويوجد هذا المستوى في قمة الهرم التنظيمي في المنظمات الرياضية،كرئيس اللجنة الأولمبية الوطنية،رئيس إتحاد لعبة ما،رئيس نادي رياضي،وتكمن واجبات هذا المستوى الإداري بالأتي:

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية.
- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة الرياضية والبيئة المحيطة بها.

- وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة.

- وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

2-مستوى الإدارة الوسطى:ويطلق على هذا المستوى الإدارة التنفيذية الممتدة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا،ويحتوي أكبر مجموعة من المديرين مثل :مدير الاتحاد،المدير التنفيذي للعبة ما،مدير النشاط الرياضي بالنادي،ويقوم هذا المستوى بترجمة السياسات والأهداف العامة المحددة من جانب الإدارة العليا،ويضعونها موضع التطبيق في مستوى الإدارة الدنيا،وتاليا بعض المسؤوليات الإدارية لهذا المستوى:

- وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا مثل:الخطط التنفيذية لأنشطة الاتحاد أو النادي،الخطط التسويقية،خطط تطوير أفراد المنظمة الرياضية.

- تحديد الوصف الوظيفي والمسؤوليات والواجبات لأفراد الإدارة الدنيا.

- تحديد معايير الرقابة والأداء في كافة أقسام المؤسسة الرياضية.

- تحقيق التناسق والتفاعل بين أقسام المؤسسة الرياضية بما يمنع تضارب أنشطتها.

- الإسهام في وضع السياسة الخطة العامة،من خلال تقديم التغذية الراجعة عن الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية للإدارة العليا.

3-مستوى الإدارة الدنيا:ويطلق على هذا المستوى اسم الإدارة المباشرة،أو الإدارة الإشرافية،ويمكن وصف مديري مستوى الإدارة الدنيا بأن الواحد منهم يشرف على مجموعة قليلة من الأفراد،ومن أمثلة هذا المستوى الإداري في المجال الرياضي:إداري الفريق والذي يكون مسئولا عن مجموعة اللاعبين فقط،رئيس لجنة الحكام،رئيس اللجنة الفنية في الاتحاد،وبشكل عام فإن هذا المستوى الإداري يقوم بالأتي:

- الإشراف اليومي على تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.

- تقييم الأفراد الذين هم تحت إشرافه المباشر،والعمل على تصحيح الأخطاء المكتشفة مباشرة.

الدراسات السابقة:

أولا :الدراسات العربية المتعلقة بالأنماط الإدارية:

* قام الجزازي(1987)بدراسة هدفت للتعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية، ،واستخدم الباحث المنهج المسحي بدراسته،وخرجت نتائج الدراسة بأن أغلب المدربين يتميزون بأسلوب قيادتهم المهتم إما بالأداء أو بالعلاقات،أو الأسلوب القيادي الذي يجمع الاثنين معا وأن مدربي كرة اليد كانوا الأكثر اهتمام بالجمع بين بعدي الأداء والعلاقات،يليهم في ذلك مدربوا الكرة الطائرة.

* قام معايعة(1993)بدراسة كان الهدف منها التعرف على أنماط السلوك الإداري لمدربي الألعاب الرياضية، ،وأظهرت النتائج أن المدربين الأكثر خبرة يميلون وبدرجة كبيرة إلى الأساليب الإدارية والقيادية المعتمدة على توجيه اللاعبين وتحديد طرق الانجاز لهم،والاتصال معهم،وتقويم أدائهم في اللعب أكثر من المدربين الأقل خبرة،بينما يركز المدربون الأقل خبرة وبشكل كبير على الاحترام المتبادل،وبناء جو ودي بينهم وبين اللاعبين،والاهتمام بأمور اللاعبين الخاصة،وبناء جو ودي بينهم وبين اللاعبين بدرجة أكثر من المدربين الأكثر خبرة،كما أظهرت النتائج أيضا أن النمط الإداري المرتفع بالمبادأة في وضع إطار للعمل ومرتفع في الاعتبارية هو الأكثر فعالية في الأنماط المستخدمة عند المدربين.

* أجرى العبادلة(2003)دراسة بعنوان"الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" ،ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلانتشرد ولقياس الثقافة التنظيمية استخدم الباحث استبانه صممها كل من فرانسيس ومايكل وودكوك.وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية هو النمط المشارك ووجود فروق ذات دلاله إحصائية في الأنماط القيادية المستخدمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلاله إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات:الجنس،العمر،سنوات الخبرة،والحالة الاجتماعية،وأظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

* أجرت أبوهنية(2003)دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن،ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانه لقياس الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس ،وتوصلت الدراسة إلى أن النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في عين الباشا هو النمط الديمقراطي.

* قام عبيدات(2003)بعمل دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت ،وقد قام الباحث بتطوير استبانتين الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية والثانية خاصة بإدارة الوقت وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن يهتمون بنمط قيادة الفريق،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

* أجرى الشمايلة(2006)دراسة بعنوان"الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الإداري لمديري المدارس وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين

واستخدم الباحث أداتين:الأولى:استبانه الأنماط الإدارية الأربعة،والثانية:استبانه السلوك الإبداعي،واللتين طورهما الباحث.وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة(التشاركي الديمقراطي،الاستشاري الديمقراطي،الاستبدادي التسلطي)جاءت مرتفعة،باستثناء النمط الاستبدادي الخير جاء متوسطا.كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة. كما وأظهرت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائيا بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة،ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين،وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتيح النمط الإداري الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم وأن يتقبل المدراء أراء المعلمين ومقترحاتهم البناءة.

ثانيا:الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأنماط الإدارية:

* قام (Dean(1989 بدراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين نمط السلوك القيادي للمدربين والإستراتيجية الثقافية للمؤسسة وأثرها على النجاح وتمت الدراسة في جامعة اركنساس وسعت الدراسة إلى معرفة أن نجاح المدربين يعود لنمطهم الإداري،أو إلى ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها،وأظهرت نتائج الدراسة أن مدربي كرة القدم والسلة اعتبروا أن تنظيم المؤسسة يؤدي إلى النجاح أما مدربي البيسبول اعتبروا أن المنظمة يجب أن تسمح ببعض المرونة والحرية.

* وهدفت دراسة (Palmer(1996 إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة في ولاية الميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد استخدمت الدراسة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشرد،وأوضحت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة،كما أظهرت

النتائج أن مدراء المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي التشاركي كانت مدارسهم أكثر فعالية مع من يستخدمون نمط الأمر أو نمط التفويض.

* دراسة (Smith(2000 والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأسلوب الإداري المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم،وقد حدد الباحث أسلوبين للإدارة هما الديمقراطي والاستبدادي واستخدمت الدراسة أداتين هما استبانه وصف السلوك القيادي(LBDQ)واستبانة مينسوتا للرضا الوظيفي،وقد بينت نتائج الدراسة أنه كلما ازداد إتباع المدير للأسلوب الديمقراطي في الإدارة كلما زادت دافعية المعلمين للعمل،كما بينت الدراسة انه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة على الأسلوب الإداري لمدير المدرسة.

* أجرى (Wetherell(2002 دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس(Morris)في ولاية نيوجرسي ،حيث استخدم الباحث نموذج هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة ومقياس أخر للرضا الوظيفي.وأشارت النتائج إلى أن النمط الآمر حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافئات الطارئة وظروف العمل والاتصال.

ثالثا– الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

* قام ذنيبات(1999) بدراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن" هدفت إلى التعرف على أثر إبعاد المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي،السياسات الإدارية،البيئة الخارجية،والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن لأبعاد المناخ التنظيمي المذكورة سابقا أثرا كبيرا في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن كما أن هنالك علاقة دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية(الجنس،المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي،وسنوات الخبرة)باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومتغير التكنولوجيا وسنوات الخبرة حيث وجدت الدراسة عدم وجود علاقة داله إحصائيا بينهم.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الداخلية في الأجهزة المدروسة كما أوصت بضرورة تدريب العاملين ملى ما يستجد من تطور في تكنولوجيا العمل.

* أجرت القطاونة(2000)دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"،هدفت الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية،وتحليل العلاقة

بين المناخ التنظيمي بأبعاده(مركزية القرارات،الانتماء،المخاطرة،التدريب،والحوافز)،والسلوك الإبداعي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه لجمع المعلومات من عينة الدراسة،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:أن انطباعات المشرفين حول المناخ التنظيمي ايجابية،وان هنالك علاقة ذات دلاله إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي،وأوصت بزيادة الاهتمام بتفويض السلطات وتدريب وتطوير العاملين ومنحهم الحوافز لزيادة تحسن المناخ التنظيمي.

* قام بني محمد(2001)بدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون في محافظة جرش" كان الهدف من الدراسة هو التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة للدراسة تمثلت باستبيان تضمن(60)فقره موزعة على ستة مجالات للمناخ التنظيمي وهي:(حوافز العمل،الأسلوب الإداري،العلاقات والاتصالات،اتخاذ القرارات والصلاحيات،الإجراءات والسياسات،التقدم والنمو المهني)،وقد توصلت الدراسة إلى أن نظرة المعلمين كانت متفاوتة نحو أبعاد المناخ التنظيمي فقد كانت رؤية المعلمين ايجابية فيما يتعلق بأبعاد العلاقات والاتصالات والصلاحيات والإجراءات فيما كانت سلبية نحو الحوافز والأجور ونحو فرص التقدم والنمو المهني،وأوصت الدراسة بضرورة رفع الأجور والحوافز،ومنح المعلمين فرص للنمو المهني.

* أجرت عريقات(2003)دراسة كان عنوانها "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها" وهدف الدراسة تمثل بمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين كانت الأولى أداة الجرادات وذلك لوصف المناخ التنظيمي والثانية أداة السرحان والمستخدمة لقياس الرضا الوظيفي.وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ السائد في مدارس محافظة القدس متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها وأوصت في ضوء هذه النتائج الباحثة إلى ضرورة زيادة الفرص المتاحة لتدريب المعلمين وإكسابهم الخبرات الحديثة وإعادة النظر في أنماط العمليات الإدارية والتوجه نحو الأساليب الديمقراطية في الإدارة،كما أوصت بضرورة تحسين أساليب التحفز والدعم سواء أكانت مادية أم معنوية بالإضافة إلى إعادة النظر في معايير أنظمة الرواتب.

* دراسة الزعبي(2006) بعنوان "عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبـداعي لـدى المديرين في الوزارات الأردنية" هدفت إلى معرفة عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي عند المدراء في الوزارات الأردنية،بالاظافة إلى التعرف على اثر هذه العوامـل تبعـا للمتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد العينة.وتم جمع البيانات بواسطة استبانه تم تصميمها من جزأين للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد العينة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هـي(نمـط القيادة،الهيكـل التنظيمي،التكنولوجيا،والبيئـة الخارجية).

ومن أهم التوصيات التي توصلت هذه الدراسة إليها وجـوب الاهتمـام بعوامـل المنـاخ التنظيمي(نمط القيادة،الهيكل التنظيمي،التكنولوجيا،والبيئة الخارجية) في الـوزارات الأردنيـة وذلك لما لها من تأثير على خلق السلوك الإبداعي لدى المديرين.

رابعا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

* هدفت دراسة قام بها (Lofland.(1985 إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمـي والرضـا الوظيفي عند المعلمين في مدارس حكومية من مقاطعة كولومبيا الأمريكية، وصنف فيها المناخ التنظيمي من مناخ مفتوح إلى مناخ مغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ،واستخدم الباحث مقياسين الأول للمناخ التنظيمي والثاني للرضا الوظيفي وأظهرت النتائج وجود أثـر ذي دلالـة لنوع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي عند المعلمين في مدارس مقاطعة كولومبيا الأمريكية ووجد أن المناخ التنظيمي يمتاز بالانفتاح.

* دراسة (Jahanshah(1985 التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بـين المنـاخ التنظيمـي والرضا الوظيفي عند المديرين الأكاديميين في كليات مجتمع مختارة في ثـلاث مـن ولايـات الوسط الغربي الأمريكي ،واستخدم الباحـث اسـتبانه للمنـاخ التنظيمـي وأخـرى لوصـف المهنة،وكشفت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي.

* وفي دراسة أخرى قام بها (Taylor(1990 بعنوان " إدراك النساء للمناخ التنظيمي في كليات وجامعات مختارة في ولاية أوهايو "، حيث كانت هذه الدراسة بمثابة اختبار لإدراك النساء فـي الجامعات والمعاهد في ولاية أوهايو ، أخذة بعين الاعتبار مستويات التأثير للرضـا الـوظيفي للنساء في مواقعهن في إدارة التعليم العالي ، والعوامل المؤثرة سلبيا على المرأة ،والتي عرفت كالتالي:

1- بنية وعمليات المنظمة الأكاديمية .

2- مجموعة التصنيف .

3- منافسات الرجال .

وفي هذه الدراسة كان التركيز الهام في تحديد درجة الإتحاد بين المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ المثالي ، واستخدم الباحث لتحقيق أغراض الدراسة استبيان هالبن و كروفت للمناخ التنظيمي وقد ركزت الدراسة على الجوانب التنظيمية التالية : الانسجام المسؤولية،مستويات الأداء ، المكافآت ، الوضوح التنظيمي ، الصداقة ، القيادة ، وشملت عينة الدراسة موظفات في خمسة دوائر تمثل : السلطة التنفيذية ، الإدارة الأكاديمية ، شؤون الطلاب ، الشؤون الخارجية ، وقد وجدت الدراسة أن تصورات النساء للمناخ التنظيمي في الكليات والجامعات في ولاية أوهايو تتسم بالايجابية العالية وعلى تقارب المناخ التنظيمي الفعلي من المناخ التنظيمي المثالي.

* وقام (Thomson(1991، بدراسة بعنوان " العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وميزات مختارة لعدد من الموظفين في مدارس ثانوية(مناخ مدرسي)" ، وقد قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وعددا من الميزات الديموغرافية المختارة لعدد من الموظفين في مدرستين شاملتين للتعليم العالي ،حيث طور الباحث أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد حاولت الدراسة معرفة وجود علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي ، وعمر ، وعدد سنوات الخبرة ، وجنس عضو هيئة التدريس ، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين كافة المتغيرات السابقة وطبيعة المناخ التنظيمي ، باستثناء متغير الجنس حيث لم يظهر وجود علاقة بينية وبين طبيعة المناخ التنظيمي .

* في دراسة (O,toole (1992بعنوان "التحليل التنظيمي لجنس وثقافة مؤسسات التعليم العالي (المناخ التنظيمي،النساء المديرات)" حيث أوضحت الدراسة محددات وقيود ومظاهر الثقافة المؤسسية من خلال تعريف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والمحددات الاجتماعية للجنس في الأهداف المؤسسية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استجابات أفراد عينة الدراسة للثقافة المؤسسية ، وبين الديمقراطية المؤسسية كما وجد أن النشاط المؤسسي ذو صلة وثيقة بالثقافة النسائية السائدة داخل المناخ التنظيمي في المؤسسة.

* أما دراسة (Guzely،(1992 التي حملت عنوان"المناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات(التنبوء بمسؤولية المنظمة)"،وكان هدف هذه الدراسة معرفة إذا ما كان لمسؤولية المنظمة علاقة ايجابية بالاتجاهات نحو المناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات وبين مستوى مسؤولية العاملين في المنظمة.

* وفي دراسة (1993)،Hackبعنوان"مناخ الاتصالات التنظيمية والاستفادة من ضغوط الاتصالات من خلال مناخ جامعة بورديو الهندية" وقد بحثت الدراسة في صحة الاتصالات المنظمية للجامعة وقد شملت الدراسة عددا من أبعاد المناخ التنظيمي وهي : (المشاركة في صنع القرارات ، الدعم ، الانفتاح ، الاستماع ، انجاز الأهداف) .

و توصلت الدراسة إلى أن أيديولوجيات المناخ التنظيمي أظهرت وجود أربعة فروق هامة بين أعضاء هيئة التدريس و موظفي الأعمال الكتابية والخدمات، ثلاثة منها فروقا مركزية، و قد تم تقييم المناخ التنظيمي الداعم سلبيا من قبل عينة الدراسة.

* وفي دراسة قام بها (1994) Piscopo وكانت بعنوان"المناخ التنظيمي والاتصالات ودور الإجهاد عند أعضاء هيئة التدريس في أقسام التمريض"، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة ايجابية هامه بين المناخ التنظيمي والاتصالات داخل الأقسام، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة بين الإجهاد والمناخ التنظيمي.

* وأجرى McMurray(1994) دراسة كان عنوانها"العلاقة بين الثقافة المنظمية والمناخ التنظيمي،بالرجوع إلى التنظيم الجامعي"، وقد أظهرت نتائج البحث أن المناخ التنظيمي يتأثر وبشكل مباشر بمناخ الاتصالات المنظمية ، وأنه يتأثر بالثقافة التنظيمية للجامعة ، وقد وجدت الدراسة أن هناك عدة طرق ووسائل هامه يمكن من خلالها أن تعكس الثقافة المؤسسية عن المناخ التنظيمي ، كما وجدت الدراسة أن معالم المناخ التنظيمي تم إدراكها بطريقة إيجابية.

خامسا:الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين الأساليب الإدارية والمناخ التنظيمي:

* قام عوض الله(1991)بدراسة هدفت إلى الكشف عن خصائص السلوك القيادي لمديري المدارس الخاصة،وأثرها على المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في منطقة عمان الكبرى،وقد تكونت عينة الدراسة من(610)معلما ومعلمة،حيث استخدم الباحث استبانه وصف السلوك القيادي لهالبن(LBDQ) وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الأسلوب القيادي والمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان الكبرى،حيث يؤثر النمط القيادي في تشكيل المناخ التنظيمي،وأن هناك استخدام كبير من قبل مديري ومديرات المدارس الخاصة في منطقة عمان الكبرى للأساليب القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية.

* قام Scoresone(1991) ،بدراسة"العلاقة بين المناخ التنظيمي ونمط الإدارة في مجتمع جامعة كينتوكي ذات الأربعين كلية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتوثيق أنماط الإدارة والمناخ التنظيمي السائدة في الأربعين كلية.وذلك باستخدام أداتين للدراسة إحداهما لقياس أنماط الإدارة والأخرى لقياس المناخ التنظيمي،حيث استخدم مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي.وقد

توصلت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في الجامعة عليه بعض الانتقادات وأشارت إلـــى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ونمط الإدارة.

* قام كل من (James&Susan,(1996بدراسة كان الهدف منها الكشف عـــن العلاقـــة بـــين الموثوقية للقادة التربويين،وبين المناخ التنظيمي السائد،أي:مدى تطابق أقوال القادة مع أفعـــالهم من وجهة نظر العاملين لديهم،ودور هذه الموثوقية في تشكيل المناخ التنظيمي في المؤسسات،وقد تكونت عينة الدراسة من(63)قائدا تربويا من الذين كانوا مشاركين أو مشرفين ضمن برنـــامج الدكتوراه في جامعة(Duquesne) ومن(835)عضوا تحت إشرافهم فـــي الولايـــات المتحـــدة الأمريكية،وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين موثوقية القائد وبين المناخ التنظيمي.

* قام(Massaro&Augustas(2000 بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين الـــنمط القيـــادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسة وأثر ذلك على المناخ التنظيمـــي السائد في المدرسة،ولتحقيق هـــدف الدراســـة اســـتخدمت أداة هيرســـي وبلانـــشرد لأنمـــاط القيادة،وتمثلت عينة الدراسة(330)معلما تم اختيارهم من (20)مدرسة،وأشارت إلى عدم وجـــود أثر لمدير المدرسة وأسلوبه القيادي على المناخ التنظيمي وأكدت الدراسة أن علـــى المعلمـــين والمديرين العمل بشكل متعاون بهدف تحسين الاتصال بينهم من أجل تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة.

* أجرى الخشيني(2002) دراسة بعنوان"الأساليب القيادية لعمـــداء الكليـــات فـــي الجامعـــات الأردنية(الرسمية والأهلية)وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتهـــا التدريـــسية" قـــام الباحث بتوزيع استبانتين صممهما لغايات تحقيق أهدف دراسته،الأولى:لتحديد الأساليب القياديـــة لدى عمداء الجامعات الأردنية والثانية:لتحديد مستوى المناخ التنظيمي داخل الكليات الجامعية.

وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن مدرسي الجامعات الحكومية يروا أن عمـــداء كلياتهم يركزون على الأساليب الديمقراطية،بينما رأى مدرسي الجامعات الأهليـــة أن عمـــداء كلياتهم يميلون إلى الأساليب الإدارية التسلطية،كما أظهرت النتائج ســـيادة المنـــاخ التنظيمـــي المفتوح في الجامعات الحكومية والمناخ التنظيمي المغلق في الجامعات الأهلية.وكما وتبين فـــي ضوء نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بـــين الأســـلوب القيـــادي والمنـــاخ التنظيمي داخل الجامعات الحكومية والأهلية الأردنية،وأوصت الدراسة بوجوب اهتمام عمـــداء الكليات بالجامعات الأهلية بالأنماط القيادية ذات الصلة بالعاملين،وزيادة اهتمام القادة الإداريـــين بالأسباب التي تعمل على تشكيل مناخ تنظيمي ايجابي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات وبحوث سابقة نجد أن هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضعي الدراسة وهما المناخ التنظيمي و الأنماط الإدارية،وذلك إما بتناولهما بشكل منفرد أو بربطهما ببعض المتغيرات والسمات التنظيمية كالرضا الوظيفي والدافعية والإبداع والثقافة التنظيمية أو بالربط بينهما، وبالنظر بشكل تفصيلي لما ورد في الدراسات السابقة نجد مايلي:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي بالبحث والدراسة إما وصفا له أو وصفا للعلاقة بينه وبين العديد من المكونات التنظيمية الإدارية،كما وبحثت الدراسات السابقة علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية وانعكاسها على المناخ التنظيمي داخل المنظمات المختلفة فقد بحثت دراسات كل من الزعبي(2006)،و القطاونة(2000) العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي،وقد وجدت الدراستين أن هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي،بينما أوجدت دراسات كل من الذنيبات(1999)،وعريقات (2003)،Lofland(1985)، Jahnshah(1985) أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين،أما دراسات (Hack(1993)،Piscopo(1994)،Guzely(1992 فقد تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وطبيعة الاتصالات المنظمية،واتفقوا جميعا بنتائج دراساتهم على أن المناخ التنظيمي له علاقة داله إحصائيا بالاتصالات المنظمية لكن (Hack(1993 اختلف معهم فبينما كان المناخ التنظيمي الذي تناولته دراسته غير داعم للاتصالات المنظمية أشار كل من (Piscopo(1994و(Guzely(1992 إلى أن المناخ التنظيمي الذي تناولاه كان داعما لها.

وأشار كل من بني محمد(2001)،Taylor(1990)،إلى وجود نظرة ايجابية للعاملين نحو المناخ التنظيمي مخالفين دراسة (Scoresone(1991 كما أوضحت نتائج دراستيهما أيضا وجود علاقة إرتباطية بين بعض المتغيرات الوسيطة(العمر،والجنس،والمؤهل العلمي،وسنوات الخبرة) ووافقهم في ذلك ثومسن(1991) ولكنه خالفهم بعدم وجود علاقة بينيه بين الجنس والمناخ التنظيمي، أما McMurray(1994 فأوضحت نتائج دراسته وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والثقافة المنظمية.

كما نجد أن هناك كثير من الدراسات تناولت موضوع الأنماط الإدارية ودرسته أما بشكل منفرد أو بربطه مع بعض المكونات التنظيمية الأخرى فقد أشارت دراسات كل من العبادلة (2003)والعبيدات(2003)،و(Wetherell(2002 ، و(Palmer(1996 ، (Smith(2000 ،والشمايلة(2006)،إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأنماط الإدارية وكل من الثقافة

المنظمية،وإدارة الوقت،ودافعية الموظفين وفعالية أدائهم والرضا الوظيفي،والسلوك الإبداعي لهم،كما بينت دراسات كل من المعايعه(1993)،وعبيدات(2003) أن هناك علاقة بين النمط الإداري المستخدم ومتغيرات الجنس،والخبرة،والمؤهل العلمي،والمستوى الوظيفي،بينما خالفهم العبادلة(2003) حيث أوضحت نتائج دراسته عدم وجود فروق في النمط الإداري المستخدم تعزى لمتغيرات الجنس والعمر،والخبرة،والحالة الاجتماعية،والثقافة التنظيمية،أما الجزازي(1987)،Dean(1989) فقد أظهرت نتائجهما أن هنالك اختلاف في النمط الإداري المستخدم وفي نظرة العاملين لهذا النمط يعزى لنوع النشاط الرياضي الممارس.

لم يجد الباحث الكثير من الدراسات التي تربط النمط الإداري والمناخ التنظيمي أما الدراسات التي وجدها الباحث فقد وضحت نتائج دراسات كل من عوض الله(1991)،والخشيني(2002)،بالإضافة إلى دراسةJames&Suzan(1996)أن هنالك علاقة داله إحصائيا بين الأسلوب الإداري والمناخ التنظيمي حيث يؤثر النمط الإداري في تشكيل المناخ التنظيمي وخالفتهم بذلك نتائج دراسة (Massaro&Augustas(2000حيث أشارت إلى عدم وجود أثر للأسلوب الإداري على المناخ التنظيمي.

وبنظره مجملة لكافة الدراسات السابقة نجد أنها أوصت بوجوب الاهتمام بمستوى المناخ التنظيمي بوصفه عاملا هاما ومؤثرا في نجاح المنظمات،وهذا إن دل على شيء فيدل على أهمية المناخ التنظيمي وعلى كونه عاملا مؤثرا بشكل فاعل في المؤسسات المختلفة،أما الدارسات المتعلقة بالأنماط الإدارية نجد أنها لم تتفق ولم تجمع على نظرية إدارية أو على نمط معين بوصفه النمط الأمثل للإدارة وهذا يعد امتداد للخلاف الأزلي المرتبط بتحديد أفضل الأنماط أو النظريات الإدارية التي ينبغي استخدامها في المنظمات المختلفة.

وقد استفاد الباحث من مراجعة الأدبيات المتضمنة الدراسات السابقة مايلي:

- تحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- تحديد المنهج العلمي المناسب.
- تحديد المعالجات الإحصائية الملائمة لدراسته.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في اكتساب فهم أعمق لموضوع ومشكلة الدراسة وتدعيم مناقشة نتائجها.

وبرأي الباحث فإن أهم ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو هدفها الرئيسي وأهدافها الفرعية حيث أنها وبحد علم الباحث الدراسة الأولى التي هدفت للتعرف إلى العلاقة بين الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية والمناخ التنظيمي

في الاتحادات الرياضية الأردنية،كما وتميزت الدراسة بتقارب نتائجها مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة.

محددات الدراسة:

- **المحدد الزمني:** تمت عملية جمع بيانات هذه الدراسة بالفترة الواقعة بين 2010/5/24 وحتى 2010/6/13.
- **المحدد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية للموسم الرياضي 2010/2009.

التعريفات الإجرائية:

***الأنماط الإدارية:(Administrated Styles):**

السلوك الذي يمارسه رئيس الاتحاد الرياضي للتأثير الفعال في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد وتحقيقه لأهدافه،وفق أنماط نظرية ليكرت الرباعية وهي:

* **النمط الاستبدادي التسلطي:**هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،بحيث يحصر جميع الصلاحيات بيده دون إشراك احد من أعضاء مجلس الاتحاد.

* **النمط الاستبدادي الخير:** هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،مع إعطاء المجال لأعضاء إدارة الاتحاد لاتخاذ القرارات البسيطة ولكن تحت رقابته الكثيفة.

* **النمط الاستشاري الديمقراطي:** هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،بحيث يترك لأعضاء الاتحاد حرية اتخاذ القرارات اليومية ويعمل على استشارتهم بالظروف غير الاعتيادية.

***النمط التشاركي الديمقراطي:** هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،بحيث يتصف المدير بتفويض الصلاحيات والسلطات وإشراك أعضاء الاتحاد باتخاذ القرارات.

المناخ التنظيمي:(Organizational Climate).

مجموعة من العوامل الإدارية التي تميز التنظيم،وبيئة العمل الخارجية والداخلية،وتؤثر في سلوك أعضاء مجالس إدارات الاتحادات وتفاعلهم معا داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

" الفصل الثالث "

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق وثبات الأداة

إجراءات تطبيق الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي (Descriptive Method) متبعا أسلوب الدراسات المسحية بجميع خطواته وإجراءاته كونه يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة الهادفة للتعرف إلى الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولا:مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (2009–2010) وبلغ عددهم(241) عضوا يمثلون الاتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية، والمعترف بها أولمبيا،وغير الأولمبية، والنوعية،و البالغة 34 اتحاد رياضي.

ثانيا:عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أعضاء عينة الدراسة (70 عضوا) . وتمثل ما نسبته (29%) من مجتمع الدراسة الأصلي موزعين على (9) اتحادات رياضية تم اختيارها عشوائيا بعد استبعاد عدد من الاتحادات لضمان الحصول على استجابات موضوعية من أعضاء عينة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات التالية: اتحاد الكرة الطائرة ،واتحاد كرة السلة،واتحاد التنس الأرضي، واتحاد تنس الطاولة، واتحاد الريشة الطائرة، واتحاد السباحة، واتحاد الكراتية واتحاد الجودو، واتحاد المصارعة،. ويبين الجدول رقم(2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للاتحادات الرياضية التي تمثلها.

الجدول2.توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للاتحادات الرياضية التي تمثلها.

الاتحاد	عدد أعضاء مجلس الإدارة
اتحاد الكرة الطائرة	10
اتحاد كرة السلة	6
اتحاد الريشة الطائرة	10
اتحاد تنس الطاولة	5
اتحاد التنس الأرضي	6
اتحاد الجودو	8
اتحاد الكراتية	9
اتحاد المصارعة	10
اتحاد السباحة	6
المجموع	70

أداة الدراسة:

لغايات جمع بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام كل من مقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للشمايلة(2006)،ومقياس ليكرت (1976)للمناخ التنظيمي"مقياس مخطط خصائص المؤسسة" وفيما يلي وصف للمقياسين:

الجزء الأول: مقياس الأنماط الإدارية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية.

استخدم الباحث مقياس الأنماط الإدارية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية والذي قام بتطويره الشمايلة (2006)،حيث قام بالتحقق من صدقه من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من أصحاب الدراية والاختصاص والخبرة،كما وحقق المقياس معامل ثبات بلغ(0.85).حيث يتكون المقياس من (40) فقرة موزعة على أربعة أنماط إدارية ممثلة لنظرية ليكرت الرباعية وذلك على النحو التالي:

- النمط الاستبدادي التسلطي (Exploitative Authoritative)،ويتكون من (10) فقرات.

وتمثله الفقرات من 1−10.

- النمط الاستبدادي الخير (Benevolent Authoritative)،ويتكون من (10) فقرات.

وتمثله الفقرات من 11−20.

- النمط الاستشاري الديمقراطي (Consultative Democratic)،ويتكون من (10) فقرات،وتمثله الفقرات من 21−30.

- النمط التشاركي الديمقراطي (Participative Democratic)،ويتكون من(10) فقرات.

وتمثله الفقرات من 31−40.

وهذا المقياس يتضمن فقرات تقيس السلوكيات الإدارية والتي تعكس الحالة الداخلية للمؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من حيث،أساليب العمل،وحجم المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ،ودرجة العلاقات،ونظام الاتصالات،وتدفق المعلومات.

الجزء الثاني: مقياس المناخ التنظيمي لليكرت. Profile of Organizational Characteristics Measure

وضع هذا المقياس عالم الإدارة رنسيس ليكرت (Likert,1976)،وهو مقياس متخصص في المناخ التنظيمي وورد في العديد من الأدبيات والأبحاث السابقة مثل عكاشة(1989)،الحوامدة(2003)،أحمد(2008)، وهو بالأساس مصمم لقياس المناخ التنظيمي في

المؤسسات الصناعية،وقد استرشد الباحث بالأبعاد الرئيسية الثمانية الواردة في المقياس حيث قام بتعديله وذلك بوضعه فقرات مناسبة للأبعاد الثمانية الواردة في هذا المقياس بما يعبر عن خصائص المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية للتمكن من استخلاص نتائج ذات علاقة بالواقع التنظيمي،وتكون المقياس بصورته النهائية من (41) فقرة موزعه على الأبعاد الثمانية وعلى النحو التالي:

- بعد الأهداف (Goals)،ويتكون من (4) فقرات وتمثله الفقرات من 1–4.
- بعد العمليات الإدارية(Administrative processes)،ويتكون من (5) فقرات، وتمثله الفقرات من5–9.
- بعد الاتصال(Communication)،ويتكون (7) فقرات وتمثله الفقرات من 10–16.
- بعد الحوافز(Rewards)،ويتكون (5) فقرات،ومثله الفقرات من 17–21.
- بعد اتخاذ القرارات (Decision-Making)،ويتكون من (6) فقرات،وتمثله الفقرات من 22–27
- بعد العلاقات الشخصية(Relation Ship)،ويتكون من (4) فقرات،وتمثله الفقرات من 28–31
- بعد الرقابة(Control)،ويتكون من (5) فقرات،وتمثله الفقرات من 32–36
- بعد التدريب والتطوير(Training and Development)، ويتكون من (5) فقرات،وتمثله الفقرات 37–41.

مع وجود فقرتين سلبيتين هما الفقرة رقم 37 والفقرة رقم 40.

وهذه الأبعاد تعكس عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في المناخ التنظيمي وبالتالي تحقيق المنظمات لأهدافها وذلك كما ورد في العديد من مراجع مثل السالم (1987) وحريم (1997).

المعاملات العلمية لأداتي الدراسة:

صدق وثبات مقياس الأنماط الإدارية:

قام الباحث باستخدام مقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية والذي طوره الشمايلة(2006) وهو يتكون من (40) فقرة موزعه على (4) أنماط تمثل نظرية ليكرت الرباعية

أولا:صدق أداة قياس الأنماط الإدارية:قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس بطريقتين هما:

أ– صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية ملحق(1) على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة ومن حملة الدرجات العلمية في كليات التربية الرياضية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية التالية:الأردنية،اليرموك،مؤتة ملحق(2) وعددهم(7) حيث طلب منهم التأكد من صلاحية الفقرة ومدى انتمائها للنمط الذي تقيسه،وتقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة حيث أشاروا إلى صلاحيته للتطبيق بحيث أضحى المقياس جاهزا بصورته النهائية ملحق(3).

ب- الصدق البنائي:

وحرصا من الباحث في تحري الإجراءات التي تضمن سلامة الفقرات ووضوحها،وانسجامها مع النمط المنتمية إليه،تم التحقق من الصدق البنائي لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون(Pearson-r)،بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ،وعلى نفس عينة الدراسة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية،حيث يعبر هذا الاختبار عن قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها،وأظهرت النتائج وجود ارتباط عال بين كل فقره والنمط المنتمية إليه،لذا لم يتم استبعاد أي فقرة من الفقرات والجداول ذات الأرقام التالية:(3)و(4)و(5)و(6) توضح نتائج الصدق البنائي التي تم الحصول عليها لأداة قياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول3.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الاستبدادي التسلطي

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبدادي التسلطي	وضع الخطط بناءا على معرفته الشخصية.	0.798	0.000
	التمسك بمواقفه إزاء العمل.	0.745	0.000
	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أيا منها.	0.825	0.000
	التركيز على أهمية الوقت في العمل	0.798	0.000
	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.	0.888	0.000
	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم له بوضعها.	0.748	0.000
	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.	0.891	0.000
	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.	0.847	0.000
	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	0.826	0.000

	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد	0.805	0.000

يبين الجدول(3) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الاستبدادي التسلطي وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط دالة إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية و البالغة 0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول4.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الاستبدادي الخير.

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبدادي الخير	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.	0.779	0.000
	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.	0.711	0.000
	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.	0.856	0.000
	يأخذ بآراء أعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود.	0.742	0.000
	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.	0.761	0.000
	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.	0.708	0.006
	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.	0.741	0.000
	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.	0.699	0.009
	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.	0.722	0.000
	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير	0.764	0.000

يبين الجدول(4) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الاستبدادي الخير وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية و البالغة 0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي الخير وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول5.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الديمقراطي الاستشاري.

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الديمقراطي الاستشاري	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.	0.759	0.000
	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.	0.741	0.000
	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا.	0.723	0.000
	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.	0.811	0.000
	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.	0.834	0.000
	يوازن في اتخاذ القرارات.	0.800	0.000
	براعي اهتمامات العاملين.	0.784	0.000
	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.	0.769	0.000
	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.	0.812	0.000
	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.	0.688	0.013

يبين الجدول(5) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الديمقراطي الاستشاري وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية والبالغة0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي.

الجدول6.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الديمقراطي التشاركي.

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الديمقراطي التشاركي	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.	0.833	0.000
	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.	0.749	0.000
	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.	0.856	0.000
	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.	0.836	0.000
	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.	0.792	0.000
	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.	0.788	0.000
	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.	0.812	0.000
	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.	0.840	0.000
	بشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.	0.843	0.000
	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.	0.805	0.000

يبين الجدول(6) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الديمقراطي التشاركي وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية والبالغة0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي وفق نظرية ليكرت الرباعية.

ثانيا:ثبات أداة قياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

للتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لكل فرد من أفراد العينة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية،حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأنماط الإدارية الأربعة بين (0.71– 0.92) ويبين الجدول (7) معاملات ثبات مقياس الأنماط الإدارية.

الجدول7.نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل من مجالات أنماط الإدارة وفق نظرية ليكرت الرباعية
ن=68

رقم النمط	النمط	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	**الاستبدادي التسلطي**	10	0.709
2	**الاستبدادي الخير**	10	0.790
3	**الديمقراطي الاستشاري**	10	0.855
4	**الديمقراطي التشاركي**	10	0.920

يبين الجدول(7) نتائج الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لكل نمط من أنماط الإدارة وفق نظرية ليكرت الرباعية وباستعراض قيم معاملات الثبات يتبين أنها حققت معاملات ثبات مرتفعه وتفي بأغراض الدراسة.

صدق وثبات مقياس المناخ التنظيمي:

استخدم الباحث مقياس ليكرت(1976) للمناخ التنظيمي،حيث طوره الباحث بأخذه للأبعاد الثمانية الواردة فيه ووضع فقرات تتناسب وأغراض الدارسة،حيث بلغ عدد الفقرات (41) فقرة موزعه على (8) أبعاد.

أولا:صدق أداة قياس المناخ التنظيمي: قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس بطريقتين هما:

أ- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية ملحق(1)على مجموعة من ذوي الخبـــرة والاختصاص والمعرفة ومن حملة الدرجات العلمية في كليات التربية الرياضـــية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية التالية:الأردنية،اليرموك،مؤتة ملحق(2) وعددهم(7) حيث طلب منهم التأكد من صلاحية الفقرة ومدى انتمائها للنمط الذي تقيسه،وتقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة.حيث أشاروا إلى إجراء بعض التعديلات اللغوية والإملائية على المقياس،وأشـــاروا بتعديل الفقرة رقم(36) التي تنص على أن" إجراءات الرقابة في الاتحاد تهدف إلى تـــصيد الأخطاء" لوجود فقرة تقيس الجزئية نفسها حيث عدلت وأصبحت"إجـــراءات الرقابـــة فـــي الإتحاد قادرة على اكتشاف الأخطاء"وبعد القيام بالتعديلات المذكورة أضحى المقياس صالحا للاستخدام،وبصورته النهائية ملحق(3).

ب- الصدق البنائي:

وحرصا من الباحث في تحري الإجراءات التي تضمن سلامة الفقرات ووضوحها،وانسجامها مع النمط المنتمية إليه،وبعد إجراء التعديلات المشار إليها من المحكمين،تم التحقق من الـــصدق البنائي لمقياس المناخ التنظيمي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون(Pearson-r)،بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقيـــاس ،وعلى نفس عينة الدراسة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجـــالس إدارات الاتحـــادات الرياضية،حيث يعبر هذا الاختبار عن قدرة الأداة علـــى قيـــاس المتغيـــرات التـــي صـــممت لقياسها،وأظهرت النتائج وجود ارتباط عال بين كل فقره والنمط المنتمية إليه،لذا لم يتم اســـتبعاد أي فقرة من الفقرات،والجدول (8) يبين قيم معاملات ارتباط بيرسون لمقياس المناخ التنظيمي.

الجدول8.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس المناخ التنظيمي.

ن=68

المناخ التنظيمي	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة	0.816	0.000
	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء.	0.697	0.009
	أهداف الاتحاد واقعية	0.715	0.000
	وواضحة للجميع.		
	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية.	0.744	0.000
	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا.	0.820	0.000
العمليات الإدارية	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته.	0.811	0.000
	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت.	0.777	0.000
	بنية الهيكل التنظيمي للإتحاد تسهم في تحقيق أهدافه.	0.741	0.000
	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل.	0.688	0.013
	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير	0.769	0.000
الاتصال	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل	0.851	0.000
	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة.	0.826	0.000
	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئيس الاتحاد.	0.847	0.000
	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد.	0.825	0.000
	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية.	0.861	0.000
	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع.	0.799	0.000

المناخ التنظيمي	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الحوافز	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل.	0.869	0.000
	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل.	0.826	0.000
	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز.	0.755	0.000
	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز	0.871	0.000
	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار.	0.827	0.000
اتخاذ القرارات	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية.	0.880	0.000
	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية صنع القرار.	0.845	0.000
	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار	0.798	0.000
	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء.	0.833	0.000
	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل.	0.865	0.000
	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار.	0.873	0.000
العلاقات الشخصية	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	0.861	0.000
	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء.	0.775	0.000
	تسود أجواء التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	0.801	0.000
	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد.	0.855	0.000

الرقابة	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم.	0.835	0.000
	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد	0.798	0.000
	يعتمد رئيس الاتحاد نظام رقابي موضوعي ودقيق لقياس الأداء	0.848	0.000
	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل.	0.83	0.000
	إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على كشف الأخطاء	0.826	0.000
التدريب والتطوير	العمل في الاتحاد روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.	0.845	0.000
	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي.	0.829	0.000
	يوفر لي الاتحاد دورات لتطوير قدراتي	0.818	0.000
	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد.	0.791	0.000
	يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء	0.836	0.000

يبين الجدول(8) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية والبالغة0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للمناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية.

ثانيا:ثبات أداة قياس المناخ التنظيمي.

للتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لكل فرد من أفراد العينة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية،حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد الإدارية الثمانية بين (0.710− 0.921) ويبين الجدول (11) معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي.

الجدول9.نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

ن=68

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	الأهداف	4	0.735
2	العمليات الإدارية	5	0.738
3	الاتصال	7	0.765
4	الحوافز	5	0.875
5	اتخاذ القرارات	6	0.904
6	العلاقات الشخصية	4	0.921
7	الرقابة	5	0.710
8	التدريب والتطوير	5	0.724

يبين الجدول(9) نتائج الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد مقياس المناخ التنظيمي وباستعراض قيم معاملات الثبات يتبين أنها حققت معاملات ثبات مرتفعه وتفي بأغراض الدراسة.

سلم الإجابة لفقرات المقياسين تكون من سلم إجابة تدريجي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:

الجدول10.سلم الاستجابة لفقرات أداتي الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

هذه الدرجات تظهر مدى استخدام رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية،وأيضا المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

معيار الحكم لأدوات الدراسة:

1- معيار الحكم على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

تم تحديد درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية بالرجوع إلى العديد من الأدبيات السابقة مثل الشمايلة(2006) وأحمد(2008) ولزيادة التأكد استند الباحث بالإضافة لما تقدم على مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة،وحصل على النسب المئوية الآتية:-

الجدول11.درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية

النسب المئوية	درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية
80% فما فوق	درجة ممارسة كبيرة جدا
70 - 79.9 %	درجة ممارسة كبيرة
60 – 69.9%	درجة ممارسة متوسطة
50 – 59.9%	درجة ممارسة قليلة
أقل من 50%	درجة ممارسة قليلة جدا

2- معيار الحكم على طبيعة المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الاتحادات.

ولتحديد طبيعة المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية من كونه سالب أو محايد أو ايجابي قام الباحث وبعد الرجوع إلى بعض الدراسات والبحوث السابقة مثل القطاونة(2000) والحوامدة (2003) بما يلي:

أ- اعتبار المتوسط الحسابي (3) دلالة على حيادية الإجابة نحو إيجابية المناخ التنظيمي أو سلبيته (المتوسط = مجموع المشاهدات/5) (المتوسط = (1+2+3+4+5) / 5 =3).

ب-اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وموافق بشدة في الجانب الأيمن من المقياس والتي تنحصر نسبته بين أكثر من 60% واقل من100%، دلالة على إيجابية المناخ التنظيمي

ج- اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وغير موافق بشدة في الجانب الأيسر من المقياس والتي تقل نسبته عن 60% دلالة على سلبية المناخ التنظيمي.

خطوات تطبيق الدراسة:

بعد انتهاء الباحث من إعداد أداتي الدراسة بصورتهما النهائية ملحق(3)،تم القيام بالخطوات التالية:

1- مراجعة اللجنة الاولمبية الأردنية وأخذ معلومات خاصة عن الاتحادات الرياضية الأردنية تحتوي على:

- أسماء الاتحادات الرياضية الأردنية.
- أعداد مجالس الإدارة في كل اتحاد رياضي أردني.
- أسماء وأرقام هواتف بعض أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية.

2- قامت كلية التربية الرياضية بمخاطبة اللجنة الأولمبية الأردنية لتسهيل مهمة الباحث للقيام بدراسته ملحق(4).

3- الاتصال والتنسيق مع الاتحادات الرياضية الأردنية الخاضعة للدراسة والاتفاق على المواعيد المناسبة للزيارة وتوزيع المقياسين على أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية.

4- قام الباحث بإجراء زيارات ميدانية متعددة للاتحادات الرياضية لتوزيع مقياسي الدراسة.

5- تمت الإجابة على كافة تساؤلات أفراد العينة حول كيفية الإجابة على أسئلة الإستبيان بشكل علمي صحيح.

6- تم تطبيق مقياسي الدراسة على أفراد عينة الدراسة في اتحاداتهم،وطلب منهم الإجابة بما يتناسب وقناعاتهم الشخصية،وذلك بالفترة من 2010/5/24 ولغاية 2010/6/13.

7- تم توزيع ما مجمله (70) استبانه على أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية،في حين بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل(68) استبانه وقد تم استبعاد اثنتين وذلك لعدم استكمال الإجابة على بعض الفقرات.

متغيرات الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية باستخدام الأسلوب الارتباطي،والتي هدفت التعرف إلى علاقة المتغير المستقل(الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية) مع المتغير التابع(المناخ التنظيمي).

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم تفريغ المعلومات في الحاسوب باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل المدخلات إحصائيا حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية وعلى النحو الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون (Person-r)،لحساب الصدق البنائي لمقياسي الدراسة والإجابة على التساؤل الثالث.
- معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha)،لحساب الاتساق الداخلي ودرجة ثبات مقياسي الدراسة.
- المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والنسب المئوية للإجابة على التساؤل الأول والتساؤل الثاني.

" الفصل الرابع "

عرض النتائج ومناقشتها

عــــــــــــــــــرض النتـــــــــــــــــــائج

منـــــــــاقشة النتـــــــــــــــــائج

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولا:عرض النتائج

1. السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل نمط من أنماط الإدارة الأربعة قيد الدراسة وكما توضحه الجداول (12)(13)(14)(15).

الجدول12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي التسلطي

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	5	وضع الخطط بناءا على معرفته الشخصية.	3.03	1.43	%60.60	متوسطة
2	4	التمسك بمواقفه إزاء العمل.	3.35	1.27	%67.00	متوسطة
3	6	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أيا منها.	2.78	1.29	%55.60	قليلة
4	1	التركيز على أهمية الوقت في العمل	4.41	0.60	%88.20	كبيرة جدا
5	3	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.	3.68	0.97	%73.60	كبيرة
6	7	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم له بوضعها.	2.50	1.25	%50.00	قليلة
7	8	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.	1.97	0.98	%39.40	قليلة جدا
8	10	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.	1.91	1.12	%38.20	قليلة جدا
9	2	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	4.21	0.99	%84.20	كبيرة جدا
10	9	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.	1.94	0.98	%38.80	قليلة جدا
الكلي للنمط الاستبدادي التسلطي			2.98	0.58	%59.60	قليلة

يبين الجدول (12) أن الفقرة الرابعة والتي تنص على "التركيز على أهمية الوقت في العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.41)وبأهمية

نسبية بلغت(88.20%) ،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا،بينما احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على "فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(1.91) وبأهمية نسبية بلغت (38.20%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة جدا،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.98) وبأهمية نسبية بلغت (59.60%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي الخير.

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
11	7	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.	2.38	1.11	%47.60	قليلة جدا
12	3	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.	3.68	1.14	%73.60	كبيرة
13	5	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.	3.01	1.20	%60.20	متوسطة
14	4	يأخذ بآراء أعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود.	3.13	1.08	%62.60	متوسطة
15	8	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.	2.38	1.15	%47.60	قليلة جدا
16	2	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.	3.78	0.93	%75.60	كبيرة
17	10	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.	1.9	1.17	%38.00	قليلة جدا
18	6	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.	2.99	1.07	%59.80	قليلة
19	9	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.	2.12	0.99	%42.40	قليلة جدا
20	1	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير	3.99	0.87	%79.80	كبيرة
الكلي للنمط الاستبدادي الخير			2.94	0.37	%58.80	قليلة

يبين الجدول (13) أن الفقرة (20) والتي تنص على "يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته

(3.99)وبأهمية نسبية بلغت(79.80%)وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة بينما احتلت الفقرة (17) والتي تنص على " يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(1.90) وبأهمية نسبية بلغت (38.00%) وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة جدا،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(2.94)وبأهمية نسبية بلغت(58.80%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستشاري الديمقراطي

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
21	10	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.	3.32	1.13	**%66.40**	متوسطة
22	2	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.	4.43	0.55	**%88.60**	كبيرة جدا
23	1	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا.	4.46	0.66	**%89.20**	كبيرة جدا
24	8	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.	4.18	0.90	**%83.60**	كبيرة جدا
25	5	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.	4.25	0.87	**%85.00**	كبيرة جدا
26	7	بوازن في اتخاذ القرارات.	4.19	0.67	**%83.80**	كبيرة جدا
27	4	براعي اهتمامات العاملين.	4.29	0.65	**%85.80**	كبيرة جدا
28	6	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.	4.21	0.74	**%84.20**	كبيرة جدا
29	3	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.	4.35	0.59	**%87.00**	كبيرة جدا
30	9	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.	4.10	0.83	**%82.00**	كبيرة جدا
الكلي للنمط الاستشاري الديمقراطي			4.18	0.51	**%83.60**	كبيرة جدا

يبين الجدول (14) أن الفقرة (23) والتي تنص على "يستمع إلى آراء الأعضاء جميعا" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.46)وبأهمية نسبية بلغت(89.20%) وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا بينما احتلت الفقرة (21) والتي تنص

على "يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.32) وبأهمية نسبية بلغت (66.40%) وهي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.18) وبأهمية نسبية بلغت(83.60%)وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا.

الجدول 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط التشاركي الديمقراطي

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
31	1	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.	4.62	0.55	%92.40	كبيرة جدا
32	5	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.	4.34	0.82	%86.80	كبيرة جدا
33	9	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.	4.15	0.90	%83.00	كبيرة جدا
34	3	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.	4.40	0.60	%88.00	كبيرة جدا
35	2	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.	4.43	0.65	%88.60	كبيرة جدا
36	6	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.	4.32	0.95	%86.40	كبيرة جدا
37	8	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.	4.24	0.98	%84.80	كبيرة جدا
38	7	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.	4.31	0.74	%86.20	كبيرة جدا
39	4	يشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.	4.35	0.86	%87.00	كبيرة جدا
40	9	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.	4.15	0.93	%83.00	كبيرة جدا
الكلي للنمط التشاركي الديمقراطي			4.33	0.62	%86.60	كبيرة جدا

يبين الجدول (15) أن الفقرة (31) والتي تنص على " يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.62) وبأهمية نسبية بلغت (92.40%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا،بينما احتلت الفقرة (33) والتي تنص على " يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد " والفقرة (40) والتي تنص على " يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به"المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت

قيمته(4.15) وبأهمية نسبية بلغت(83.00 %)،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(4.33) وبأهمية نسبية بلغت(86.60 %)وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا.

الجدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل نمط من الأنماط الإدارية.

ن= 68

رقم المجال	الترتيب	النمط الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	3	النمط الاستبدادي التسلطي	2.98	0.58	**%59.60**	قليلة
2	4	النمط الاستبدادي الخير	2.94	0.37	**%58.80**	قليلة
3	2	النمط الاستشاري الديمقراطي	4.18	0.51	**%83.60**	كبيرة جدا
4	1	النمط التشاركي الديمقراطي	4.33	0.62	**%86.60**	كبيرة جدا

يبين الجدول (16) أن مجال النمط التشاركي الديمقراطي قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.33)وبأهمية نسبية بلغت(86.60%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا بينما احتل مجال النمط الاستبدادي الخير المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.94) وبأهمية نسبية بلغت(58.80 %)وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

2- السؤال الثاني: ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وكما توضحه الجداول (17) (18)(19)(20)(21)(22)(23)(24)(25).

الجدول 17. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الأهداف

ن=68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء.	4.10	1.01	%82.00
2	3	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع.	4.07	1.03	%81.40
3	4	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية.	3.34	1.35	%66.80
4	1	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا.	4.12	0.92	%82.40
الكلي للأهداف			3.91	0.70	%78.20

يبين الجدول (17) أن الفقرة الرابعة والتي تنص على "تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.12) وبأهمية نسبية بلغت (82.40 %) بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.34) وبأهمية نسبية بلغت

(66.80 %)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.91) وبأهمية نسبية بلغت(78.60%) وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الأهداف.

الجدول 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الإدارية

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	3	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته.	3.93	0.98	%78.60
6	5	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت.	3.63	1.18	%72.60
7	4	بنية الهيكل التنظيمي للإتحاد تسهم في تحقيق أهدافه.	3.82	1.01	76.405
8	1	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل.	4.06	0.86	%81.20
9	2	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير	4.03	0.98	%80.60
الكلي للعمليات الإدارية			3.89	0.70	%77.80

يبين الجدول (18) الفقرة (8) والتي تنص على "يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.06) وبأهمية نسبية بلغت(81.20 %) بينما احتلت الفقرة (6) والتي تنص على "ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.63) وبأهمية نسبية بلغت (72.60%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.89) وبأهمية نسبية بلغ (77.80%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد العمليات الإدارية.

الجدول 19. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الاتصال

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
10	1	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل	4.04	0.74	%80.80
11	6	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة.	3.57	1.00	%71.40
12	3	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئيس الاتحاد.	3.87	0.91	%77.40
13	5	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد.	3.62	0.99	%72.40
14	6	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية.	3.57	1.00	%71.40
15	2	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع.	3.91	1.14	%78.20
16	4	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.65	1.17	%73.00
الكلي للاتصال			3.75	0.65	%75.00

يبين الجدول (19) أن الفقرة (10) والتي تنص على "احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.04) وبأهمية نسبية بلغت(80.80 %) بينما احتلت الفقرة (11) والفقرة (14) والتي تنص كل منهما على "تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة" وعلى " الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.57) وبأهمية نسبية بلغت(71.40%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.75) وبأهمية نسبية بلغت(75.00%) وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الاتصال.

الجدول 20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الحوافز

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
17	4	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل.	**3.66**	**1.20**	**%73.20**
18	1	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل.	**4.24**	**0.87**	**%84.80**
19	5	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز.	**3.53**	**0.82**	**%70.60**
20	3	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز	**3.68**	**1.19**	**%73.60**
21	2	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار	**3.85**	**0.97**	**%77.00**
الكلي للحوافز			**3.79**	**0.84**	**%75.80**

يبين الجدول (20) أن الفقرة (18) والتي تنص على "يقدر رئيس الاتحاد جهدي في العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.24) وبأهمية نسبية بلغت(84.80 %) بينما احتلت الفقرة (19) والتي تنص على "تعد كفاءة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.53) وبأهمية نسبية بلغت(70.60%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.79) وبأهمية نسبية بلغت(75.80%)وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الحوافز.

الجدول 21. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
22	7	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية.	3.65	1.05	%73.00
23	6	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية صنع القرار.	3.78	0.97	%75.60
24	2	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار	4.00	0.77	%80.00
25	4	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء.	3.88	1.06	%77.60
26	3	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل.	3.99	0.94	%79.80
27	1	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار.	4.12	0.82	%82.40
الكلي لاتخاذ القرارات			3.90	0.77	%78.00

يبين الجدول (21) أن الفقرة (27) والتي تنص على "يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.12) وبأهمية نسبية بلغت(82.40 %) بينما احتلت الفقرة (22) والتي تنص على "تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.65)وبأهمية نسبية بلغت(73.00%) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.90) وبأهمية نسبية بلغت(78.00%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد اتخاذ القرارات.

الجدول 22. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد العلاقات الشخصية

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
28	1	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	4.18	0.69	%83.60
29	2	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء.	4.12	0.92	%82.40
30	3	تسود أجواء التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	4.10	0.87	%82.00
31	4	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد.	3.87	1.17	%77.40
الكلي للعلاقات الشخصية			4.07	0.83	%81.40

يبين الجدول (22) أن الفقرة (28) والتي تنص على "هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.18)وبأهمية نسبية بلغت (83.60%)،بينما احتلت الفقرة (31) والتي تنص على "اشعر بأنني اعمل ضمن فريق عمل واحد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.87 وبأهمية نسبية بلغت (77.40%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(4.07)وبأهمية نسبية بلغت(81.40%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد العلاقات الشخصية.

الجدول 23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
32	2	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم.	4.28	0.75	%85.60
33	1	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد	4.37	0.67	%87.40
34	4	يعتمد رئيس الاتحاد نظام رقابي موضوعي ودقيق لقياس الأداء.	3.78	0.93	%75.60
35	3	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل.	3.97	0.65	%79.40
36	5	إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على كشف الأخطاء.	3.15	1.32	%63.00
الكلي للرقابة			3.91	0.56	%78.20

يبين الجدول (23) أن الفقرة (32) والتي تنص على "أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.37)وبأهمية نسبية بلغت(87.40 %)بينما احتلت الفقرة (36) والتي تنص على " إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على اكتشاف الأخطاء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.15)وبأهمية نسبية بلغت(63.00%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.91)وبأهمية نسبية بلغت(78.20%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الرقابة.

الجدول 24. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
37	4	العمل في الاتحاد روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.	2.32	1.35	%46.40
38	2	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي.	3.81	1.03	%76.20
39	3	يوفر لي الاتحاد دورات لتطوير قدراتي	3.18	1.23	%63.60
40	5	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد.	2.22	1.08	%44.40
41	1	يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء	4.04	0.95	%80.80
الكلي للتدريب والتطوير			3.11	0.56	%62.20

يبين الجدول (24) أن الفقرة (41) والتي تنص على "يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.04)وبأهمية نسبية بلغت(80.80%) بينما احتلت الفقرة (40) والتي تنص على " تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(2.22)وبأهمية نسبية بلغت(44.40%)وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.11)وبأهمية نسبية بلغت(62.20%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،باستثناء الفقرتين (37)و(40)وهما فقرتان سلبيتان وحصولهما على متوسط أدنى من متوسط الحد الفاصل دال على توجه إيجابي نحو الفقرتين،ومن النتائج يتبين يوجد اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد التدريب والتطوير.

الجدول 25. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي

ن =68

رقم البعد	الترتيب	أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	الأهداف	3.91	0.70	%78.20
2	4	العمليات الإدارية	3.89	0.70	%77.80
3	6	الاتصال	3.75	0.65	%75.00
4	5	الحوافز	3.79	0.84	%75.80
5	3	اتخاذ القرارات	3.90	0.77	%78.00
6	1	العلاقات الشخصية	4.07	0.83	%81.40
7	2	الرقابة	3.91	0.56	%78.20
8	7	التدريب والتطوير	3.11	0.56	%62.20

يبين الجدول (25) أن مجال العلاقات الشخصية قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.07) وبأهمية نسبية بلغت(81.40%) بينما احتل مجال التدريب والتطوير المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.11) وبأهمية نسبية بلغت(62.20%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل(3.79) وبأهمية نسبية بلغت (75.80%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الأبعاد حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.ويتضح من الجدول أيضا أن هناك اتجاها إيجابيا لدى أفراد العينة نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

3- **السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وبين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.**

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية وأبعاد المناخ التنظيمي وكما توضحه الجداول (26)(27)(28)(29)(30).

الجدول 26. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط القيادة الاستبدادي التسلطي

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط الاستبدادي التسلطي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.197	0.108
العمليات الإدارية	– 0.295	*0.014
الاتصال	0.059–	0.632
الحوافز	0.000	0.999
اتخاذ القرارات	– 0.211	0.084
العلاقات الشخصية	0.125–	0.311
الرقابة	0.267	*0.028
التدريب والتطوير	0.133	0.278
الكلي للمناخ التنظيمي	0.034–	0.786

يبين الجدول (26) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط الإدارة الاستبدادي التسلطي وكل من:بعد العمليات الإدارية بمعامل ارتباط (– 0.295) وبمستوى دلالة(0.014) وبعد الرقابة الإدارية بمعامل ارتباط بلغت قيمته(0.267) وبمستوى دلالة(0.028) وعلى الرغم من دلالة هذه العلاقات إلا أنها تعد علاقات ارتباط بمستوى ضعيف(اقل من 0.400).

الجدول 27. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط الإدارة الاستبدادي الخير

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط الاستبدادي الخير	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.118	0.339
العمليات الإدارية	0.222	0.069
الاتصال	0.363	*0.002
الحوافز	0.248	*0.042
اتخاذ القرارات	0.178	0.146
العلاقات الشخصية	0.150	0.221

الرقابة	0.195	0.111
التدريب والتطوير	0.569	*0.000
الكلي للمناخ التنظيمي	0.305	*0.011

يبين الجدول (27) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط الإدارة الاستبدادي الخير وكل من :بعد الاتصال بمعامل ارتباط (0.363) بمستوى دلالة (0.002)وبعد الحوافز بمعامل ارتباط بلغت قيمته(0.248)وبمستوى دلالة(0.042) وهي تعبر عن علاقة ارتباط ضعيفة (اقل من 0.400) وبعد التدريب والتطوير بمعامل ارتباط(0.569) بمستوى دلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط متوسطة (بين 0.400 – 0.700) كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والنمط الاستبدادي الخير إذ تحققت بقيمة(0.305)وبمستوى دلالة (0.011)وهي علاقة ارتباط ضعيفة أقل من (0.400).

الجدول 28. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط الإدارة الاستشاري الديمقراطي

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط الاستشاري الديمقراطي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.530	*0.000
العمليات الإدارية	0.562	*0.000
الاتصال	0.518	*0.000
الحوافز	0.425	*0.000
اتخاذ القرارات	0.439	*0.000
العلاقات الشخصية	0.556	*0.000
الرقابة	0.077	0.532
التدريب والتطوير	0.282	*0.020
الكلي للمناخ التنظيمي	0.548	*0.000

يبين الجدول (28) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاستشاري الديمقراطي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 (باستثناء بعد الرقابة حيث لم يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.532) وقد تحققت هذه العلاقات بارتباطات متوسطة (بين 0.400 – 0.700) بينما كانت في بعد التدريب والتطوير بمستوى ارتباط ضعيف (اقل من 0.400)كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي

للمناخ التنظيمي والنمط الاستشاري الديمقراطي إذ تحققت بقيمة(0.548) وبمستوى دلالة(0.000)وهي تعبر عن علاقة ارتباط متوسطة.

الجدول29. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات المناخ التنظيمي ونمط الإدارة التشاركي الديمقراطي

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط التشاركي الديمقراطي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.578	0.000*
العمليات الإدارية	0.522	0.000*
الاتصال	0.601	0.000*
الحوافز	0.549	0.000*
اتخاذ القرارات	0.448	0.000*
العلاقات الشخصية	0.604	0.000*
الرقابة	0.079	0.522
التدريب والتطوير	0.196	0.108
الكلي للمناخ التنظيمي	0.584	0.000*

يبين الجدول (29) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط الإدارة التشاركي الديمقراطي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 (باستثناء بعدي الرقابة ومجال التدريب والتطوير إذ بلغت قيم مستوى الدلالة (0.522)و(0.108)على التوالي) وقد تحققت هذه العلاقات بارتباطات متوسطة (بين 0.400 – 0.700)، كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والنمط الاستشاري الديمقراطي إذ تحققت بقيمة(0.548) وبمستوى دلالة (0.000) وهي تعبر عن علاقة ارتباط متوسطة.

الجدول 30. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والكلي للأنماط الإدارية
ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	الكلي للأنماط	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.638	*0.000
العمليات الإدارية	0.422	*0.000
الاتصال	0.598	*0.000
الحوافز	0.526	*0.000
اتخاذ القرارات	0.361	*0.002
العلاقات الشخصية	0.520	*0.000
الرقابة	0.257	*0.035
التدريب والتطوير	0.450	*0.000
الكلي للمناخ التنظيمي	0.597	*0.000

يبين الجدول (30) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للأنماط الإدارية وأبعاد المناخ التنظيمي (حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05)وقد تحققت هذه العلاقات بارتباطات متوسطة (بين 0.400 – 0.700) بينما كانت في مجالي اتخاذ القرارات ومجال الرقابة بمستوى ارتباط ضعيف (اقل من 0.400)،كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والكلي للأنماط الإدارية إذ تحققت بقيمة(0.597)وبمستوى دلالة (0.000) وهي تعبر عن قوة ارتباط متوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج:

قام الباحث بمناقشة وتحليل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تبعا لترتيب تساؤلاتها،التي هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية،كما وهدفت التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية،وكذلك التعرف على وجود علاقة بين النمط الإداري المستخدم وفقا لنظرية ليكرت الرباعية ومستوى المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

يتبين من الجداول أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية قد تباينت حيث اختلفت درجة الممارسة ،باختلاف النمط الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية حيث كانت درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارة الاتحادات تشير إلى أن النمط الاستبدادي التسلطي والنمط الاستبدادي الخير قد حصلا على درجة ممارسة قليلة،أما النمطين الديمقراطي الاستشاري و النمط الديمقراطي التشاركي قد حصلا على درجة ممارسة كبيرة جدا.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طريقة تشكيل مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية القائمة أساسا على الانتخاب،حيث يتم اختيار بعض أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت بعد ترشيح أنفسهم من قبل أعضاء الهيئة العامة للإتحاد.

كما يتم توزيع المناصب الإدارية بين أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين من قبل الهيئة العامة بطريقة الانتخاب الداخلي بينهم،وهذا يعني أن توزيع المناصب على أعضاء مجلس إدارة الاتحاد يتم بشكل ديمقراطي،مما يعني أن رئيس الاتحاد من يختاره هم أعضاء مجلس الإدارة لذا على الأغلب أن يختاروا الشخص الذي يرون أنهم أكثر قدره على التشارك والتعاون معه لإدارة شؤون الاتحاد،وطريقة الانتخاب مؤشر مرتبط بالممارسات الديمقراطية ويخلف حالة من تحمل المسؤولية والدافعية للعمل لدى أعضاء مجالس الإدارة ويوظف قدراتهم وخبراتهم لتحقيق تطلعات وأهداف الاتحادات.

ويرى الباحث أن طريقة اتخاذ القرارات داخل الاتحادات الرياضية الأردنية والقوانين والتشريعات التي تنظم عمل الاتحادات الرياضية الأردنية تقلل من فرص ظهور الأنماط الأقرب

للديكتاتورية،فالقرارات داخل الاتحادات الرياضية تتخذ إما بتصويت كافة أعضاء الهيئة العامة كالقرارات المتعلقة بالموازنات السنوية والعمومية وأنشطة الاتحاد العامة،أو بتصويت أعضاء مجلس إدارة الاتحاد فيما يخص باقي القرارات.

وكما يرى الباحث أن منح أعضاء الهيئة العامة وأعضاء الهيئة الإدارية القدرة على حل مجلس إدارة الاتحاد،بالإضافة إلى تبعية الاتحادات الرياضية الأردنية قانونيا للجنة الاولمبية الأردنية مما يعني وجود سلطة رقابية على عمل الاتحاد ككل، قد ساهم أيضا في جعل رؤساء الاتحادات يمارسوا الأنماط الإدارية الأكثر ديمقراطية.

ايضا السلطات الرسمية الممنوحة لرئيس الإتحاد بحسب أحكام نظام الاتحادات الرياضية ليست مطلقة بل مقيدة بقرارات مجلس الإتحاد وباللجنة الأولمبية،وهذا يدعم مؤسسية العمل في الإتحاد وفي توزيع المهام، والمشاركة في اتخاذ القرار،وتفويض الصلاحيات،وخلق الروح الجماعية والالتزام.

ومن ناحية أخرى يرى الباحث أن أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية وكونهم غالبا من ذوي الخبرة والاختصاص والتجربة وهذا بحد ذاته يحد من فاعلية ونجاعة الأساليب والأنماط الإدارية التسلطية التي غالبا ما تحقق النجاح مع الأفراد حديثي التجربة وقليلي الخبرات،لذا يميل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية إلى إتباع الأساليب الأكثر ديمقراطية.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسات كل من المعايعة (1993) والعبادلة (2003) وأبوهنية (2003) و عبيدات (2003)،حيث أشارات نتائج دراستهم إلى ممارسة الأسلوب الديمقراطي المشارك أو الأسلوب الديمقراطي بدون تحديد لطبيعته،أو أسلوب الإدارة والعمل كفريق.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمايلة (2006) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسوا الأنماط التالية(الديمقراطي التشاركي،والديمقراطي الاستشاري،والتسلطي الاستبدادي) بدرجة كبيرة،ومع نتيجة دراسة و Wetherell (2002)،التي أشارت أن نمط الإدارة لدى مدراء المدارس الأساسية في ولاية نيوجرسي هو النمط الديكتاتوري الآمر.

وبرأي الباحث فإن طبيعة العمل في المجال الرياضي والمؤسسات الرياضية والاتحادات الرياضية بالتحديد هو عمل تطوعي ويتصف بحب العاملين للرياضة ،وبالرغبة الذاتية للعمل،وهم إما ممارسين للرياضة أو من المهتمين بها وهذا يعكس إيمانهم الراسخ بقيمة العمل في المجال الرياضي مما انعكس على نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

بالعودة إلى نتائج هذا السؤال يتبين أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات هي إيجابية وعلى جميع أبعاد المناخ التنظيمي الثمانية.

كما أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية وفق رأي أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية يتميز باهتمامه بالعلاقات الشخصية بين الرئيس وأعضاء الإتحاد.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى نوع الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات وهي (النمط الديمقراطي التشاركي،والنمط الديمقراطي الاستشاري) وهذه الأنماط تتصف بمنح الثقة للمرؤوسين وتشعرهم بالحرية،وتدعم قدرتهم على إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات كما أنها تهتم بأمور المرؤوسين الشخصية،وتشعرهم بأنهم يعملوا كفريق واحد،كما أن الرئيس يبقى قريب من المرؤوسين وعلى اتصال دائم معهم،وهذا يعني خلق انطباعات ايجابيه نحو العمل في الاتحاد لدى أعضاء مجالس الإدارة.

بالإضافة لذلك يعزو الباحث النتيجة إلى كون الاتحادات الرياضية هي هيئات أهلية تطوعية أي أنها ليست وظيفة رسمية حكومية إلزامية وهذا يعني أن أعضاء الاتحادات ليسوا مقيدين ولا مجبرين بالعمل مما ينعكس على شعور الأفراد بالرضا والراحة ويكسبهم اتجاهات ايجابية نحو البيئة التنظيمية للاتحاد،ويدلل على استعداد ذاتي ورغبة ذاتية للعمل والعطاء ودون انتظار أي مردود مما انعكس على نتائج الدراسة وبحال شعورهم بعدم الرضا عن طبيعة وبيئة العمل ومناخه داخل الإتحاد فإن بإمكانهم تقديم الاستقالة أو تقديم طلب بحل مجلس الإتحاد.

كما ويرجع الباحث تميز المناخ التنظيمي ببعد العلاقات الشخصية إلى طبيعة العلاقات نفسها التي بين أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الاتحادات،كونهم إما لاعبين سابقين أو حكام أو أعضاء في أندية أو ممن لهم خبره واهتمام بالنشاط الذي يرعاه الإتحاد،وهذا يعني وجود علاقات شخصية سابقة بينهم،وهذه العلاقات تنعكس فيما بعد على عملهم بالإتحاد،وعلى قبولهم لبعضهم البعض ووجود عنصر المساندة بينهم مما ساهم في تعزيز النظرة الايجابية لدى أعضاء مجالس الاتحادات نحو المناخ التنظيمي داخل الاتحادات،فالعمل ضمن طاقم مرتبط بعلاقات شخصية سابقة،يشعر الأعضاء بأنهم يعملون ضمن أجواء ودية ومريحة.

جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من (Taylor(1990بني محمـــد(2001) و والقطاونة(2000)الذين أشاروا إلى وجود نظرة ايجابية نحو المناخ التنظيمي الذي تناولوه فـــي دراساتهم،بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة(Scoresone(1991 التي أشارت لوجود مناخ تنظيمي يعتريه بعض الانتقادات،ودراسة(Hack,1993) التي أشـــارت إلـــى أن المنـــاخ التنظيمي كان سلبيا بحسب وجهة نظر أعضاء عينة دراسته.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكـــرت الرباعيـــة وبـــين المنـــاخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات من وجهة نظر أعضاء مجـــالس الإدارة فـــي الاتحـــادات الرياضية الأردنية؟.

بالعودة إلى نتائج هذا السؤال تبين أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكـــرت الرباعيـــة وبـــين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات،قد اختلف باختلاف النمط الإداري الممارس من قبـــل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية حيث يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحـــصائية بـــين النمط الاستبدادي التسلطي و أبعاد المناخ التنظيمي، باستثناء بعد العمليات الإدارية ،وبعد الرقابة . كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الكلي للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي وبين أبعاد المناخ التنظيمي رغم وجود ارتباط ظاهري سلبي بينهما.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الممارسات الإدارية المرتبطة بهـــذا النمط،حيـــث أن عدم الثقة بالمرؤوسين،وعدم إعطائهم حرية التصرف،وانخفاض مستوى العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين،وعدم إتباع الرئيس لمبدأ تفـــويض الـــسلطات،وتدني مـــستوى الاهتمـــام بالحوافز المعنوية والتدريب والتطوير،تقود إلى عدم وجود ارتبـــاط بـــين الـــنمط الاســـتبدادي التسلطي وبين أبعاد المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية بل قـــد نجـــد أن هنالـــك علاقات عكسية بمعنى أنه كل ما زادت درجة الممارسة لهذا النمط قلت النظرة التقييمية لأبعـــاد المناخ التنظيمي وهذا ما ثبت إحصائيا في بعد العمليات الإدارية فمـــن الطبيعـــي وفـــي ظـــل الممارسات الإدارية الاستبدادية المذكورة أن تقل فاعلية هذه العمليات مـــن تخطـــيط ،وتنظـــيم ،وتنسيق ،وغيرها ،وأن ترتبط ارتباطا عكسيا بالنمط الاستبدادي التسلطي.

أما النمط الاستبدادي الخير وبالرجوع إلى النتائج تبين وجود علاقــة ارتباطيــه ذات دلالــة إحصائية بين هذا النمط الإداري وأبعاد المناخ التنظيمي ككل،كما تبين عدم وجود ارتباط بــين النمط الاســتبدادي الخيــر وبعــض أبعــاد المنــاخ التنظيمــي وهــي:الأهــداف،والعمليات الإدارية،والعلاقات الشخصية،والرقابة،كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحــصائية بين هذا النمط وبين أبعاد الاتصال ،والحوافز و التدريب والتطوير.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الممارسات الإدارية المرتبطة بهذا النمط،حيــث أن اتــصاف رئيس الاتحاد الرياضي الممارس للنمط الاستبدادي الخير والمتصف بصفة الأب الــذي يقــسو على أبنائه،تتمثل سلوكياته الإدارية باحتفاظه بإصدار القــرارات الهامــة وتحديــد الأهــداف الإستراتيجية،والاهتمام العالي بمتابعة الأعمال ومراقبتها، وهذه الممارسات أدت إلى عدم ظهور علاقة ارتباطيه بين هذا النمط وبين بعض أبعاد المناخ التنظيمي المذكورة أما كــون الــرئيس الاستبدادي الخير لديه ثقة نسبية بمرؤوسيه،ويميل نوعا ما إلى استخدام الحوافز المعنوية،ويسمح أحيانا بنوع من الاتصالات الصاعدة،ويسعى لرفع كفأة مرؤوسيه،فإن هذا يفسر وجود علاقــة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط وبين أبعاد الاتصال والحوافز والتدريب والتطوير.

أما فيما يتعلق بالنمطين الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي و بالرجوع إلى النتائج تبين أن هنالك علاقة دالة إحصائيا بين هذين النمطين وبين أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء كــل من بعدي الرقابة والتدريب والتطوير،حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستشاري الديمقراطي وبعد الرقابة كما لم تظهر علاقة ذات دلالــة إحــصائية بــين الــنمط التشاركي الديمقراطي وبين بعدي الرقابة،وبعد التدريب والتطوير.

ويعزو الباحث وجود مثل هذه العلاقة بين هذين النمطين وبين أبعاد المناخ التنظيمي إلــى نوعية الممارسات الإدارية السائدة المرتبطة بهذين النمطين،من حيــث وجــود الثقــة العاليــة بالمرؤوســين،وتفويض للــسلطات لهم،ومــنحهم حريــة إبــداء الــرأي ، وإمكانيــة اتخــاذ القرارات،والاهتمام بالعلاقات الشخصية،(مع ملاحظة أن هذه الممارسات تختلف نــسبيا بــين النمطين)،كل هذه الممارسات والسلوكيات الإدارية من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية كان لها دور في ظهور العلاقة بين هذين النمطين الإداريين وأبعاد المناخ التنظيمي.

أما عدم وجود علاقة بين النمطين الاستشاري الديمقراطي والاستشاري التشاركي وبين بعد الرقابة وبين النمط التشاركي الديمقراطي وبعد التدريب والتطوير فيعزوه الباحث إلى خصوصية العمل داخل الاتحادات الرياضية الأردنية حيث أن مسؤولية مراقبة العمل داخل الإتحاد ليــست مقتصرة على رئيس الاتحاد،بل تقع بالدرجة الأولى على قسم شؤون الاتحادات الرياضية فــي

اللجنة الأولمبية وعلى الأعضاء المراقبين وهم أعضاء يحضرون اجتماعات الإتحاد، ويشاركون بها ولكن لا يحق لهم التصويت أو الترشح لرئاسة الإتحاد،إضافة إلى أن أعضاء مجالس الإتحاد هم من أصحاب الخبرة والمعرفة والتجربة الإدارية،حيث لا تشكل عمليات التدريب والتطوير أهمية كبيرة بالنسبة لهم لذا لا يعد الاهتمام بهذا البعد من أولويات رؤساء الاتحادات،بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى من أهداف وعمليات اتصال،واتخاذ للقرارات،وغيرها ،ومع ذلك يرى الباحث أنه من الضروري زيادة الاهتمام بتعزيز وتطوير الأداء والممارسات الإدارية من خلال برامج تدريب موجهه لأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية نظرا للتحديات والمستجدات المستمرة التي تواجه العمل الرياضي في الاتحادات على المستوى الداخلي والخارجي.

أما كون العلاقة الإرتباطية بين الأنماط الإدارية السائدة وفق نظرية ليكرت الرباعية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وبين المناخ التنظيمي داخل هذه الاتحادات تعد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة كما أظهرت النتائج فيعزوه الباحث إلى أن الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية ليست هي المؤثر الوحيد على المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية ،حيث أن ارتباط الاتحادات باللجنة الأولمبية بصورة مباشرة،وبالاتحادات الدولية،وباللجان الفنية المختلفة،وبالأندية،كل هذه العوامل تلقي بظلها على مناخ العمل التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة كل من عوض الله(1991)،والخشيني(2002)،ودراسة James&Suzan(1996)،ودراسة (1991) Scoresone والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري الممارس وأبعاد المناخ التنظيمي حيث يؤثر النمط الإداري الممارس في تشكيل المناخ التنظيمي،وتعارضت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Massaro&Augustas(2000) التي أشارت إلى عدم وجود أثر للأسلوب الإداري الممارس على المناخ التنظيمي.

" الفصل الخامس "

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتـــــــــــــاجـــــــــــــات

التوصيـــــــــــــــــــــــات

الاستنتاجات:

بموجب تحليل استجابات أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية على مقياسي الدراسة،توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تلخص بالاتي:

1- أن النمط الديمقراطي التشاركي هو النمط الإداري الأكثر ممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية.

2- يسود الاتحادات الرياضية الأردنية مناخ تنظيمي يمتاز بالإيجابية وبالاهتمام بالعلاقات الشخصية.

3- عدم إعطاء رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للمناخ التنظيمي المتعلق في تطوير وتدريب العاملين في الاتحادات الرياضية الأهمية الكافية.

4- وجود تقارب كبير بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات ومؤسسات مختلفة.

التوصيات:

في ضوء ما وصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات،يوصي الباحث بما يلي:

1- تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المعنيين بها من رؤساء اتحادات رياضية،وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الهيئات العامة في الاتحادات الرياضية،للإفادة مما توصلت إليه من نتائج وأخذ فكرة شمولية عن الأنماط الإدارية وعن طبيعة المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية وعن درجة العلاقة بين النمط الإداري الممارس من رئيس الاتحاد والمناخ التنظيمي داخله.

2- التأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية الحالية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية لما لها من أثر ايجابي في دعم المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية.

3- ضرورة أن يولوا رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية اهتماما أكبر بالمناخ التنظيمي المتعلق في تدريب وتطوير العاملين لما له من انعكاس ايجابي على فعاليتهم الإدارية ورفع قدراتهم على مواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.


المراجع

المراجع

1- إبراهيم، عبد المجيد إبراهيم(2002)، **إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، (ط1)، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

2- إبراهيم، مروان(2000)، **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**، (ط1) ،عمان ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

3- أبو حليمة، فائق (2004)، **الحديث في الإدارة الرياضية**، (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

4- أبو هنية، أمل (2003)، **الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الفاشر،السودان.

5- أحمد، فاطمة عبد القادر(2008)، **واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح،نابلس،فلسطين.

6- الأشقر، وفاء (1994)، **الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد، الأردن.

7- الأغبري، عبد الصمد (2000)، **الإدارة المدرسية:البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، (ط1)،بيروت:دار النهضة العربية.

8- بني محمد، خلف ناصر محمود(2001)،**المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

9- الجزازي،سليم عبد المجيد(1987)،**التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الزقازيق،مصر.

10- حريم، حسين (1997)، **السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد في المنظمات**،عمان، دار زهران.

11- حريم،حسين وحداد،شفيق وسويدان،نظام وظاهر،الكلالدة وجودة،محفوظ (1998)، **أساسيات الإدارة**،(ط1)،عمان،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

12- حسن، محمد حربي (1989)، **علم المنظمة:الأصول والتطوير والتكامل**،(ط1)، الموصل:جامعة الموصل.

13- حسين،علي (2008)، **نظرية القرارات الإدارية**،(ط1)،عمان،دار زهران.

14- حنفي،عبد الغفار (1993)،**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،(ط1)،الإسكندرية:المكتب العربي الحديث.

15- حوامدة،باسم علي عبيد (2003)،**المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،عمان،الأردن.

16- الخشيني،محمد (2002)،**الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية(الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية**،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد،العراق.

17- درة،عبد الباري (1985)،**تقنيات إدارية حديثة المنهجية ونماذج منتقاة**،(ط1)،عمان:مكتبة المحتسب.

18- درويش،عبد الكريم وتكلا،ليلى (1972)،**أصول الإدارة العامة**،(ط2)،القاهرة: المكتبة الأنجلو المصرية.

19- الذنيبات،محمد (1999)،المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن،**مجلة دراسات**،26(1):32-51.

20- الرأي،عمان،ع14163، 21تموز،2009م.

21- الرأي،عمان،ع14441، 25نيسان،2010م.

22- الزعبي،جمانة (2006)،**عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبـداعي لـدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

23- السالم، مؤيد سعيد (1987)، المناخ التنظيمي:مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر،**المجلة العربية للإدارة**،11(1):37-47.

24- الشربيني،عبد الفتاح (1987)، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك الكويتية،**المجلة العربية للإدارة**،11(3):20-56.

25- شرف،عبد الحميد (1999)، **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**،(ط1)، القاهرة:مركز الكتاب للنشر والتوزيع.

26- الشمايلة، معن أمين (2006)، **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

27- الصباغ،زهير والقوافزه،جديع والضامن،وحيد عبد الحافظ (1982)،**دراسة أثر المناخ التنظيمي السائد في مؤسسات ودوائر الدولة في مدينة اربد على اتجاهات العاملين فيها**.بحث علمي غير منشور،معهد الإدارة،اربد،الأردن.

28- الطبيب، أحمد محمد (1999)،**الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة**،(ط1)،الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.

29- الطويل،هاني عبد الرحمن (1986)،**الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**،(ط1)،عمان:الجامعة الأردنية.

30- الطويل،هاني عبد الرحمن (2001)،**الإدارة التعليمية:مفاهيم وأفـــاق**،(ط2)،عمـــان:دار وائل للطباعة والنشر.

31- عابدين، محمد عبد القادر وأبو سمرة، محمود أحمد (2001)،المناخ التنظيمي في جامعة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس:دراسة حاله،**جامعة النجاح للأبحاث**،15(1):277-309.

32- عباس، سهيلة (2004)،**القيادة الابتكارية والأداء المتميز،حقيبة إدارية لتنمية الإبـــداع الإداري**،(ط1)،عمان:دار وائل للنشر.

33- العبادلة،عبد الرحمن (2003)،**الأنماط الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإداريـــة فـــي محافظـــات جنـــوب الأردن**،رســـالة ماجـــستير غيـــر منـــشورة،جامعة مؤتة،الكرك،الأردن.

34- عبد الرحيم،محمد عبد الله (1992)،**أساسيات الإدارة والتنظيم**،(ط1)،القـــاهرة:الـــشركة العربية.

35- عبيدات، سهيل أحمد (2003)،**الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتهـــا بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

36- العرفي،عبـــد الله بلقاســـم ومهـــدي،عباس علـــي (1996)،**مـــدخل إلـــى الإدارة التربوية**،(ط1)،بنغازي:جامعة قار يونس.

37- عريقات، سميرة (2003)، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمـــي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**،رسالة ماجستير غيـــر منشورة،جامعة القدس،فلسطين.

38- عكاشة، علي أحمد (1989)، **المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته في الرضا الوظيفي للعاملين**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

39- العلاق، بشير (1999)، **أسس الإدارة الحديثة**،(ط1)،عمان:دار اليازوري العلمية.

40- العلاونة، علي والعبيدات،محمد والفريحات،حيدر والطراونة،مدحت (1999)،**أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة**،(ط1)،الكرك:دار رند للنشر.

41- العواملة، نائل (1994)، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن،**مجلة دراسات العلوم الإدارية**،21(3):239-274.

42- عوض الله،علي محمد (1991)،**خصائص السلوك الإداري لمدير المدرسة الخاصة وأثرها على المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة بمنطقة عمان الكبرى**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

43- الفقي،عبد المؤمن فرج (1994)،**الإدارة المدرسية المعاصرة**،(ط1)،بنغازي:جامعة قار يونس.

44- القريوتي، محمد قاسم (1993)،**السلوك التنظيمي:دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**،(ط2)،عمان:المكتبة الوطنية.

45- القريوتي، محمد قاسم (1994)،المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،**مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**،9(5):67-111.

46- القريوتي، محمد قاسم (1997)،**السلوك التنظيمي**،(ط2)،عمان:دار الشروق.

47- القطاونة، منار (2000)،**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي:دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

48- الكلالدة، ظاهر محمود (1995)،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**،(ط1)،عمان:دار زهران.

49- كنعان،نواف (1995)،**القيادة الإدارية**،(ط1)،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

50- كنعان،نواف (1998)،**القيادة الإدارية**،(ط4)،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

51- كنعان،نواف (2007)،**القيادة الإدارية**،(ط1)،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

52- اللوزي، موسى (1994)، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن،**دراسات العلوم الإدارية**،21(6):145-172.

53- مارديني،حنان أنطوان (2001)،**الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،أربد،الأردن.

54- محارمة، ثامر (1993)، **تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

55- مصلح، رلى أحمد علي (2004)،**دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القدس، القدس،فلسطين.

56- معايعة، فادي (1993)،**نمط السلوك الإداري الأكثر فعالية لمدربي بعض الألعاب الرياضية في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،الأردن.

57- المغربي، كامل (1995)،**السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**،(ط2)،عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع.

58- المغربي،عبد الحميد (2006)،**الإدارة:الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**،(ط1)،المنصورة:المكتبة العربية بالمنصورة.

59- هـــــواري، ســــيد (1988)،**المــــدير الفعـــال:دراســـة تحليليـــة لأنمـــاط المديرين**،(ط1)،القاهره:مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية

1- Abu Saad, I. and Hendrix, V, L.(1995),Organizational Climate and Teachers Job satisfaction in amulti-cultural Milieu: the case of the Bedouin Arab Schools In Israel, **International Journal Educational Development,** 15(2),141-153.

2- Blake, R and Mouton, J.(1978),**The Managerial Graid**,(1st ed.) ,Houston ,Texas: Gulf Publishing Co.

3- Dean, L.C (1989), The Relationship Between Coaches Leadership Style, Strategy And Organizational Culture On Success, **Dissertation Abstract International,** 50(7),111-123.

4- Druker, F.P (1985), **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, (**1st ed.), New York: Harper and Row.

5- El-Omari, Hussien (1996),Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction Non Profit Making Organizations, **Journal of Administration Science Educations,**7(2):122-130.

6- Fiedler, F.E (1967), **A theory of Leadership Effectiveness,**(1st ed), New York: Mc Graw-Hill Inc.

7- Goodworth, C(1988),**The Secret of Successful Leadership and People Management,**(1st ed), Portsmouth: Heinman Professional Publishing.

8- Gordon, George and Cummins, Walter. (1979)**, Management Climate**,(1st ed), Toronto: Lexington Books.

9- Glombiewsky, Robert. (1961), **Three Styles of Leadership and their Uses**. Personal, July-August.

10- Guzely, Ruth, M. (1992),Organizational climate. Predictors of Commitment to the Organization, **Management Communication Quarterly**, 5(4), 379- 402.

11- Hack, Judith, Lynn. (1993),The Organizational Communication Climate and Utilization of Lines of Communication Within Purdue University Calumet(Indiana), **Dissertation Abstract International,**54(5),97-132.

12- Halpin, A and Croft, D. (1963), **The Organizational climate of school**,(1st ed),University of Chicago: Midwest Administration Center.

13-Henderson ,James and Brook hart ,Susan.(1996),Key to Organizational Climate and Perceived Leader effectniveness, **Dissertation Abstract International,** ED396373.

14- House, R. J. (1971). A Path- Goal Theory of Leader Effectiveness, **Administrative Science Quarterly,**5(16),321-328.

15- Hoy, W and Miskel, C.(1978), **Educational Administration: Theory, Research and practice**,(1st ed.), U.S.A: Random House.

16- Jahanshah, B. (1985), The Relationship Between Organizational Satisfaction of Academic Administration in Selected Community Colleges and Universities, **Dissertation Abstract International,**46(10),29 39A.

17- Johansen, Hane and Page, Tery.(1989), **International Dictionary of Management**, (3rd ed), kagran; Page Limited.

18- Lofland , G. P.(1985),The Study of The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of teachers Selected Community school in The District of Columbia, **Dissertation Abstract International,** 45(6), 1466-1479.

19- Likert, R.(1961), **New Pattern of Management,**(1st ed.), New York: Mc Graw-Hill Book Company.

20- Likert,R.(1976),**The Humane Organization, its Management, and value**,(1st ed.),New York: Mc Graw-Hill Book Company.

21- Massaro, E. D and Augustus, J.(2000), **Teacher Perception school climate and principals self reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership,**(1st ed.) London: The Center for education, Winder University Chester.

22- McMurray, Adela, karel.(1994),The Relationship Between Organizational culture and Organizational climate with Reference to University setting(ERIC Document Reproduction Service No ED374486).

23- O,toole, Laura, Lea.(1992),Gender and culture in higher educational Institutions, across-organizational analysis (organizational climate, women administrators) , **Dissertation Abstract International,**35(6):79-91.

24- Owens,Robert (1995**),Organizational Behavior in Education,** Pllyn and Bacon U.S.A.

25- Palmer, R. E.(1996),Faculty perception of principles Effective, **Dissertation Abstract International,**65(9): 3400.

26- Patterson, Malcolm and Warr, Peter (2004), **Organizational Climate and Company Productive,** CEP Dissection Paper, center of economic performance.

27- paul , frey and Grant, medson.(1998), Bureaucracy in the post Modern World: Problems and Solution, **International Journal Of Public Administration,** 25(5): 679-701.

28- Piscopo, Barbara,(1994).Organizational climate, communication, and role strain in clinical nursing faculty, **Journal of Professional Nursing,** 10(2):113-121.

29- Reddin, W (1970), **Managerial Effectiveness,** (1st ed.), New York: Mc Graw-Hill.

30- Remondin, B, J (2001), Leader ship style and school climate- a comparison between no Hispanic women principals in southern New Mexico, **Dissertation Abstract International,** 26(3):869-880.

31- Robbins, S, P.(1998), **Organizational Behavior Concept. Controversies, International,**(1st ed.), New Jersey: Upper Saddle River.

32- Scorsone, analylisa (1991),Relationship between organizational climate and community colleges (Kentucky), **Dissertation Abstract International,**51(10):117-131.

33-Scott,S,and Reoinaid ,A(1994),Determinates of Innovation Behavior: Path Model of Individual Innovation in the Work Place, **Academy of Management Journal,**37(3).

34- Singh, N (2001), **Organizational Behavior Concepts, Theory and Practices,**(1se ed.), New Delhi: Deep and Deep Publications, Pvt,Ltd.

35- Smith, T. Martin (2000),A study OF Relationship Between The principles Leadership Style and Teacher Motivation: The Teacher perspective, **Dissertation Abstract International,** A6108:2808.

36- Steers, Richard (1967), **Motivation and Work Behavior,**(2nd ed.), New York: Mc-Graw Hill.

37- Tannebeaun, R and Wesler, R (1961), **Leadership Organization, A Behavioral science approach,**(1st ed.), New York: Mc-Graw Hill.

38- Taylor, Ann Manuelc (1990), women's perception of the organizational climate in selected colleges and universities in the state of Ohio. **Dissertation Abstract International,** 50(10).

39- Thomson, Jane. D (1991), The Relationship between Dimensions of organizational climate and selected staff characteristics in two secondary Buildings (school climate). **Dissertation Abstract International,**54(10).

40- Wetherell, Karen. M (2002).Principal Leadership style And Teacher Jop Satisfaction, **Dissertation Abstract International,** 63(2):460.

41- Yukl, Garay (1981), **Leader ship Organization,**(1st ed.), New Jersey: Prentice-Hall.



الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية كما عرضت على هيئة التحكيم

سعادة الأستاذ الدكتور.. المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:"الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية"،وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

ولغايات الدراسة قام الباحث باستخدام أداتي دراسة وهما استبانة الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية،وفق نظرية ليكرت للأنظمة الإدارية الأربعة،وهو من دراسة الشمايلة(2006)،ويحتوي على المجالات الأربع التالية:النمط الاستبدادي التسلطي،والنمط الاستبدادي الخير،والنمط الاستشاري الديمقراطي،والنمط التشاركي الديمقراطي.

أما الأخرى فهي استبيان قياس المناخ التنظيمي للاتحادات الرياضية الأردنية،وهو مستمد من مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي بأبعاده الثمانية وهي:العمليات الإدارية،وعمليات الاتصال،ونظام الحوافز،وعمليات التفاعل البينية الشخصية،وعملية اتخاذ القرارات،وتقرير الأهداف،وعمليات الرقابة والتوجيه،وأهداف التدريب والأداء.

ونظرا لكونكم من ذوي الخبرة والدراية والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية، يضع الباحث بين أيديكم هاتان الأداتين للتعرف على درجة صلاحيتها و ملاءمتها لهدف الدراسة،لذا يرجى التكرم بوضع إشارة( ) بالمكان الذي ترونه مناسبا إزاء كل فقرة،آملا تدوين ملاحظاتكم وإضافاتكم في المكان المخصص.

راجيا أن تتقبلوا وافر شكري وامتناني وصادق احترامي ،،،

الباحث

ابتهال محمد الخوالدة

أداة قياس الأنماط الإدارية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
أولا:نظام رقم(1) النمط الاستبدادي التسلطي يتصف رئيس الاتحاد ب:						
1	يضع الخطط بناء على معرفته الشخصية					
2	يتمسك بمواقفه إزاء العمل					
3	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية					
4	يحتفظ بجميع صلاحياته بلا تفويض					
5	يركز على أهمية الوقت في العمل					
6	يطلب من أعضاء الاتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم بوضعها					
7	يستخدم أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة					
8	بفرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية					
9	يؤكد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد					
10	يتجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.					
ثانيا:نظام رقم(2) النمط الاستبدادي الخير يقوم رئيس الاتحاد ويتصف بما يلي:						
1	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي					
2	يتجنب الصراع مع أعضاء الإتحاد					
3	يثق بأعضاء الاتحاد بشكل محدود					
4	بأخذ بآراء أعضاء الإتحاد بحل المشكلات بشكل محدود					
5	بمنح أعضاء الإتحاد مطلق الحرية					
6	يدع أعضاء الاتحاد يشاركون في تطوير العمل دون مبالغة في توجيههم					
7	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه					
8	يحرص على سير العمل بشكل روتيني					
9	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم					
10	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير					
ثالثا:نظام رقم(3)النمط الاستشاري الديمقراطي يقوم رئيس الاتحاد بما يلي:						
1	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الإتحاد					
2	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات					
3	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا					
4	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد					
5	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار					
6	يوازن في اتخاذ القرارات					
7	يراعي اهتمامات العاملين					
8	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية					
9	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد					

10	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
رابعا:نظام رقم(4)النمط التشاركي الديمقراطي يقوم رئيس الاتحاد بمايلي:						
1	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام					
2	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد					
3	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد					
4	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة					
5	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد					
6	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي					
7	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع					
8	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل					
9	يشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية					
10	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به					

التعديلات والإضافات المقترحة على أداة قياس الأنماط الإدارية:

أداة قياس المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول:العمليات الإدارية						
1	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته					
2	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيره للوقت					
3	أهداف الاتحاد واضحة لي تماما					
4	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل دائما					
5	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير					
البعد الثاني:الاتصال						
6	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل					
7	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة					
8	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئاسة الاتحاد					
9	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد					
10	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية					
11	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع					
12	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
البعد الثالث:الحوافز						
13	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل					
14	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل					
15	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز					
16	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار					
17	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز بالاتحاد					
البعد الرابع:العلاقات الشخصية						
18	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء					
19	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء					
20	تسود أجواء من التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء					
21	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد					
البعد الخامس:اتخاذ القرارات						
22	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية					
23	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية اتخاذ القرار					
24	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار					
25	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء					

الرقم	الفقرة	منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	بحاجة إلى التعديل
26	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل					
27	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
البعد السادس:وضع الأهداف						
28	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء					
29	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع					
30	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية					
31	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا					
البعد السابع:الرقابة						
32	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم					
33	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد					
34	يعتمد رئيس الاتحاد معايير موضوعية وعادلة في قياس الأداء والإنجاز					
35	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل					
36	إجراءات الرقابة في الاتحاد هدفها تصيد الأخطاء					
البعد الثامن:التدريب والتطوير						
37	العمل في الاتحاد روتيني محبط ولا ينمي قدراتي					
38	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي					
39	يوفر لي الاتحاد دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
40	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين لمزاجية رئيس الاتحاد					
41	يهتم رئيس الاتحاد بالتحسين والتطوير المستمر لأعضاء الاتحاد					

التعديلات والإضافات المقترحة على أداة قياس المناخ التنظيمي:

ملحق رقم (2)

أسماء هيئة الخبراء والمحكمين

الرقم	أسماء هيئة المحكمين والخبراء	اسم الجامعة	الكلية
1	الأستاذ الدكتور إبراهيم عيسى وزرماس	جامعة اليرموك	التربية الرياضية
2	الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة	جامعة مؤتة	التربية الرياضية
3	الأستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي	الجامعة الأردنية	التربية الرياضية
4	الأستاذ الدكتور فايز سعيد أبو عريضة	جامعة اليرموك	إدارة الأعمال
5	الدكتور زياد علي المومني	جامعة اليرموك	التربية الرياضية
6	الدكتور فيصل محمد الشواورة	جامعة مؤتة	إدارة الأعمال
7	الدكتور حسين محمد العزب	جامعة مؤتة	إدارة الأعمال

ملحق(3)

الصورة النهائية لأداة الدراسة كما وزعت على أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضة الأردنية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان **العلاقة بين الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها في المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية**،استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.يرجى التكرم بالإجابة على الإستبيان المرفق بما يتناسب ورأيكم الشخصي،مؤكدين لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بطريقة سرية وموضوعيه ولغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والامتنان لحسن تعاونكم

الطالب :ابتهال الخوالدة

الجامعة الأردنية

ملحوظة:

تعبأ الاستبانة من قبل أعضاء مجالس الاتحادات باستثناء رؤساء الاتحادات نظرا لأنهم المعنيين بالدراسة.

أداة قياس الأنماط الإدارية

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يقوم رئيس الاتحاد ويتصف بما يلي:						
1	وضع الخطط بناءا على معرفته الشخصية.					
2	التمسك بمواقفه إزاء العمل.					
3	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أيا منها.					
4	التركيز على أهمية الوقت في العمل					
5	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.					
6	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم له بوضعها.					
7	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.					
8	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.					
9	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.					
10	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.					
11	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.					
12	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.					
13	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.					
14	يأخذ بآراء أعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود.					
15	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.					
16	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.					
17	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.					
18	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.					
20	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير					
21	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.					
22	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.					
23	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا.					
24	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.					
25	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.					
26	بوازن في اتخاذ القرارات.					
27	براعي اهتمامات العاملين.					
28	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.					
29	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.					
30	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.					
31	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.					
32	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.					
33	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.					
34	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.					
35	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.					
36	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.					
37	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.					
38	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.					
39	بشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.					
40	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.					

أداة قياس المناخ التنظيمي

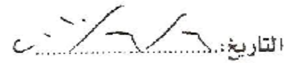
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الأهداف						
1	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء.					
2	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع.					
3	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية.					
4	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا.					
البعد الثاني:العمليات الإدارية						
5	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته.					
6	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت.					
7	بنية الهيكل التنظيمي للإتحاد تسهم في تحقيق أهدافه.					
8	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل.					
9	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير					
البعد الثالث:الاتصال						
10	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل					
11	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة.					
12	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئيس الاتحاد.					
13	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد.					
14	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية.					
15	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع.					
16	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
البعد الرابع:الحوافز						
17	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل.					
18	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز.					
20	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز					
الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	**غير موافق بشدة**
21	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
البعد الخامس:اتخاذ القرارات						
22	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية.					
23	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية صنع القرار.					
24	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار					
25	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء.					
26	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل.					
27	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار.					
البعد السادس:العلاقات الشخصية						
28	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.					
29	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء.					
30	تسود أجواء التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.					
31	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد.					
البعد السابع:الرقابة						
32	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم.					
33	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد					
34	يعتمد رئيس الاتحاد نظام رقابي موضوعي ودقيق لقياس الأداء.					
35	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل.					
36	إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على كشف الأخطاء					
البعد الثامن:التدريب والتطوير						
37	العمل في الاتحاد روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.					
38	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي.					
39	يوفر لي الاتحاد دورات لتطوير قدراتي					
40	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد.					
41	يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر					

					للأعضاء	



الرقم: ٤/ع ج/١٩٦٤ التاريخ:



السادة الاتحاد الاردني للريشة الطائرة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/ رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/ مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ن/ ١١

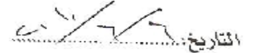
اللجنة الأولمبية الأردنية

ص ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦١٣٤١٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: info@joc.jo



الرقم: [illegible] التاريخ: 

السادة الاتحاد الاردني للكراتية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بأن طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان ' الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية'. للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخه/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخه/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ل/11

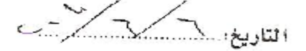
اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



التاريخ: 

الرقم: ٣/خ م/١٩٦٢

السادة الاتحاد الاردني للجودو المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

ر.ل/١١

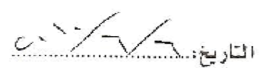
اللجنة الاولمبية الاردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ ، ٥٦٦٢٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٠٠٩٦٢٦ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO





الرقم: ٣/ع/م/١٩٦٤ التاريخ: ٦/٦/٢٠١٠

السادة الاتحاد الاردني للكرة الطائرة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/ رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/ مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م.ل/ H

اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣١٤٥ - ٥٦٧١١٢١ ، ٩٦٢٦+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الإلكتروني: INFO@JOC.JO



الأردن

الرقم: ١٩٦٢/٤/٢/٧٤   التاريخ: ٦/٧/٢٠٠٨

السادة المجلس المؤقت لادارة الاتحاد الاردني لكرة السلة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الأمين العام

لانا الجغبير القطيشات

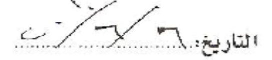
نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية
نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ل/ا ا

اللجنة الأولمبية الأردنية
ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن
تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+
البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع م/١٩٦٢   التاريخ: ٦/٧/



السادة الاتحاد الاردني لكرة الطاولة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

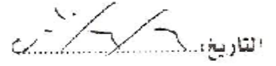
نسخه/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية
نسخه/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

ر.ل/11

اللجنة الأولمبية الأردنية
ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن
تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤١٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+
البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع٢/١٩٦٦

التاريخ: 

السادة الاتحاد الاردني للتنس المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقـم جـامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

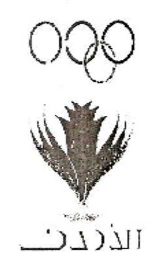
م ز/ا ١

اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع م/١٩٦٦٢ التاريخ: ٦/٦/٢٠٠٧

السادة الاتحاد الاردني للسباحة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان ' الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية'. للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/مدير شوؤن الاتحادات الرياضية

م ن/ل

اللجنة الاولمبية الاردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٩٦٢ ٦ ٥٦٧١١٧١ - فاكس: ٩٦٢ ٦ ٥٦٧١١٨٩

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO

ADMINISTRATIVE STYLES OF HEADS OF SPORTS FEDERATION IN JORDAN AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE JORDANIAN SPORTS FEDERATIONS

Prepared By

Ibtehall Mohammad AL Kwaldeh

Supervised By

Prof. Suha Adeeb Issa ,p.h.d

Co Supervisor

Prof. Bassam Abdullah Mismar

Abstract

The present study aimed to identify the existence of the relationship between administrative styles practiced by the heads of Jordanian sports federations, according to the theory of Likert Quartet and the organizational climate in these federations. Also. identify the degree of administrative styles and to identify the nature of the organizational climate in the Jordanian sport federations, and that from the viewpoint of the members of the governing bodies of chose federations.

Two instruments were used in this study: the Measure of Administrative Styles According to the Theory of Likert Quartet which was developed by Shamayleh (2006), and the Measure of organizational climate for Likert(1976) which was used after some modifications to suit the purposes of the study.

The sample of the study consisted of (70) member of the governing bodies during the year(2010),the study included a sample of the following federations: Volleyball, Basketball, tennis, Table Tennis ,Badminton, Swimming ,Karate ,Judo, Wrestling, Were selected randomly.

The result of this study showed that the degree of administrative styles practiced by the heads of Jordanian sports federations was noticed to be very large of the two styles: consultative democratic style and participative democratic style.

The nature of the organizational climate in the Jordanian sports federations was positive on all dimensions of organizational climate.

The result also showed there was no significant relationship between exploitative authoritative style and the dimensions of organizational climate in Jordanian sport federations Except for all the administrative processes dimensions and control dimension ,Also significant relationship was observed between the benevolent authoritative style and dimensions of communication, rewards, training and development, significant relationship between consultative democratic style and participative democratic style was apparent with all of dimensions organizational climate except control dimension , training and development dimensions.

In the light of the above findings ,the researcher recommends that the heads of Jordanian sports federations to give more attention on the organization climate dimension associated with training and development.

" الفصل الأول "

التعريف بالدراسة

المقدمة

مشكلة الدراسة

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

أسئلة الدراسة

الفصل الأول

التعريف بالدراسة

مقدمة الدراسة:

تعد عملية الإدارة العنصر الأساسي الذي يتوقف عليه نجاح أي منظمة أو مؤسسة مهما كان نوع هذه المؤسسة،فكلما كانت الإدارة أكثر فعاليه فانه من الطبيعي أن تزداد تبعا لذلك قدرة الكيان التنظيمي على تحقيق أهدافه الرئيسية والفرعية وحل المشكلات وبما يتناسب مع الفلسفة العامة للمنظمة وبأقل التكاليف وبأسرع وقت ممكن،حيث للإدارة بما تتضمنه من عمليات التنظيم،التنسيق،الإشراف،التوظيف،والتسويق وغيرها من الوظائف الإدارة أهمية قصوى في تحفيز العاملين على العمل والإبداع وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة وفي جعلها تتوافق وتطورات العصر بما يخص المجال الذي تختص فيه.

ورغم وجود قواسم مشتركة ومبادئ عامة ثابتة نسبيا فيما يتعلق بجوانب الهياكل التنظيمية أو الوظيفية والوظائف الإدارية من تخطيط،تنظيم،إشراف،وتوجيه، إلا أن للنمط الإداري خصوصية تتجسد في القدرة على حفز المبادرات والإبداعات للعاملين والتي بالتالي تعمل على تحريك المنظمة نحو المستقبل بفاعلية وديناميكية.

إن المنظمات الإدارية وما وصلت إليه من تقدم وتطور علمي،كان و لا يزال نتاج القائمين والمشرفين على هذه المنظمات،وقدرتهم على توظيف القدرات والإمكانات المتاحة للوصول إلى ما وصلت إليه من تحقيق للأهداف المطلوبة.حيث أن إعداد المديرين وإكسابهم المهارات القيادية والإدارية اللازمة لمواجهة التحديات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية من أهم النشاطات التنموية والتطويرية للمنظمات المعاصرة في مجال التطوير الإداري والأداء الإبداعي (عباس،2004).

وتعتبر الأشقر (1994)أن النمط الإداري هو العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بصفة عامة،وذلك لما للمدير من دور حاسم في التأثير على سلوك المرؤوسين.حيث تختلف قدرة المؤسسات وإداراتها على تحقيق أهدافها وذلك تبعا لفعالية الأنماط الإدارية المتبعة في تيسير الاندماج والتطور والنضج للعاملين.

وقد شهد الفكر الإداري تطور نظريات عديدة تهدف إلى جعل المنظمة قادرة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من اجلها بكفاءه وفاعلية وذلك بالتركيز على إيجاد أسلوب إداري يتم من خلاله ممارسة العمليات الإدارية المختلفة،فمعظم النظريات الإدارية بدءا بالإدارة

العلمية،وإسهامات تايلور،ومرورا بالبيروقراطية،ومدرسة العلاقات الإنسانية،وانتهاء بالنظريات العلمية الحديثة مثل نظريـــة الإدارة بالأهـــداف والإدارة الموقفيـــة وإدارة الأزمـــات والإدارة التحويلية وغيرها،نجد أنها تتفق على ضرورة تكوين بيئة عمل ايجابية داعمة تمكن المنظمة من الاستمرار والبقاء والتطور وهو ما يسمى بالمناخ التنظيمي(paul &Medson,1998).

ويشير كل من القطاونة(2000) و Abu Saad,Hendrix(1995) إلى أهم مكونات المناخ التنظيمي وهي:أهداف المنظمة،والنمط الإداري السائد ،ونظـــام الحـــوافز والترقيات،والهيكـــل التنظيمي،والمستوى العام لرضا الموظفين في المؤسسة.حيث تلعب هذه العوامل دورا أساســـيا في تشكيل مناخ المنظمة،وعلاقات الموظفين،وتحديد نطاق تفاعلهم مع بعضهم البعض،وتفاعلهم مع تشكيلات المنظمة،إلى جانب تحديد مشاركة ومساهمة المـــوظفين فـــي اتخـــاذ القـــرارات الإدارية،وخصوصا في المجالات التي يكون الموظفين على مساس مباشـــر معهـــا. فالمنـــاخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة وعن الاهتمام بالمنظمة ذاتها وبتحقيق أهدافها وفاعليتهـــا فضلا عن التأثير على أفرادها.

وفي واقع الأمر فان المناخ التنظيمي والفعال ينعكس على الكيان التنظيمي بكافة مكوناتـــه وأجزاءه ووظائفه.فأي ممارسة سلوكية داخل المنظمة هي ذات طبيعة إدارية يـــدعمها المنـــاخ التنظيمي موفرا لها البيئة المناسبة،فعلى سبيل المثال فان الإبداع الإداري يحتاج إلى مناخ يميز المنظمة،كون أن السلوك الإبـــداعي هـــو نتيجـــة لأربعـــة عوامـــل متفاعلـــة مـــع بعـــضها وهي(الأفراد،القيادة،جماعة العمل والمناخ التنظيمي)(Scott.1994).

ونستخلص مما سبق أهمية دراسة النمط الإداري الرياضي الذي يعد هاما ومؤثرا في المناخ التنظيمي المتصل بعمل الاتحادات الرياضية الأردنية كونه يؤثر في بلـــورة أســـاليب العمـــل ومعايير الأداء وطرق الاتصال لدى المسئولين الين يمثلون رؤساء الاتحادات الرياضية كمـــا يؤثر في تحفيز وتشكيل اتجاهات العاملين ومواقفهم داخل الاتحادات الرياضية والعمل فيها.

مشكلة الدراسة:

إن الاتحادات الرياضية مؤسسات نظامية أهلية تطوعية وجدت من أجـل تحقيـق أهـداف الرياضة الأردنية،وهي بمثابة الهيئات الإدارية العليا في النظام الرياضي الأردني،كونهـا تعـد الأساس الذي يرتكز عليه عمل وانجاز هذا النظام، كما وينعكس ما يجري داخلها من تفاعلات وعمليات إدارية على جميع أعضائها والعاملين فيها والمستفيدين من خدماتها.

وحسب مشاهدة ومتابعة الباحث فان ما شهدته بعض الاتحادات الرياضـية الأردنيـة فـي الفترات الأخيرة من صعوبات ومشاكل عديدة تفاقمت لدرجة أدت إلى حل عدد من الاتحـادات ،وتقديم الاستقالات الجماعية لأعضاء بعض الاتحادات الأخرى،إضافة إلى المشاكل الإداريـة والفنية نتيجة لسوء الاتصال وبيروقراطية القرار بين العاملين في الاتحـاد وأسـرة الاتحـاد، وسيادة أجواء عدم الثقة والتشكيك بين رؤساء بعض الاتحادات وأعضائها،وكذلك الخلافات بين الاتحادات الرياضية والمستفيدين من خدماتها أدى إلى سيادة مناخ تنظيمي غير داعـم للعمـل والإبداع الجماعي داخل الاتحادات وغير قادر على المحافظة الكفـاءات البـشرية الموجـودة وتنميتها،بالإضافة إلى قلة توفر المعرفة والخبرة لدى رؤساء بعض الاتحادات الرياضية حـول حجم العلاقة التأثيرية بين النمط الإداري المتبع من قبل رؤساء الاتحادات وتأثيرها على المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين وبالتالي تحقيق الاتحادات الرياضية لأهدافها،والشواهد على هذه الظواهر المرتبطة بالخلافات والمشكلات واضحة جليا في الاتحادات الرياضية الأردنية مثـل حل اتحاد كرة السلة الأردني في شهر تموز عام 2009،والخلافات والمشكلات الكبيـرة التـي تعصف باتحاد كرة الطائرة(صحيفة الرأي).

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تتناوله،وهو بحث العلاقة بين النمط الإداري المستخدم وفق نظرية ليكرت الرباعية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية والمناخ التنظيمي داخل هذه الاتحادات،على اعتبار أن العلاقة تبادلية حيث يعتمد نجاح عمل رؤساء الاتحادات بشكل كبير على المناخ التنظيمي داخل الاتحاد وتوفر المناخ التنظيمي المناسب يعتمد على النمط الإداري الممارس الذي يوفر بالتالي الفرص لإقامة هذا المناخ ،وهذا بالمحصلة يمكن أن ينعكس ايجابيا على أداء الاتحاد والرياضة التي يحتضنها.

كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- أنها الدراسة الأولى-بحد علم الباحث- التي تتناول العلاقة بين الأنماط الإدارية والمناخ التنظيمي لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

2- تسلط الضوء على الفئة الإدارية العليا في العمل الرياضي المؤسسي وهي فئة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية نظرا لأهمية دورهم الإداري في إنجاح عمل الاتحادات الرياضية وتحقيق أهدافها.

3- تسهم في إثراء الأدب الإداري النظري والبحثي المتعلق بالأنماط الإدارية والمناخ التنظيمية،كما وتقدم إضافة معرفية جديدة للمكتبة الأردنية والعربية.

أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى التعرف إلى الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي وينبثق من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف إلى درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية

2- التعرف إلى طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

3- تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساهم في تحديد أفضل الأنماط الإدارية الواجب إتباعها في الاتحادات الرياضية الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

سعت الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1- ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

2- ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

3- هل توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وبين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

" الفصل الثاني "

الإطار النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري

الدراسات السابقة

التعليق على الدراسات السابقة

محددات الدراسة

التعريفات الإجرائية

الفصل الثاني
الأدب النظري والدراسات السابقة

الإطار النظري:

ينقسم هذا الفصل إلى قسمين حيث يستعرض القسم الأول ما جاء في الأدبيات الإدارية حول موضوع الأنماط الإدارية وموضوع المناخ التنظيمي وموضوع الإدارة الرياضية، أما القسم الثاني فيستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة والمرتبطة بموضوع الدراسة.

الأدب النظري:

أولا: مفهوم الإدارة:

شهدت ميادين الإدارة العديد من التطورات والتغيرات سواء أكان ذلك في تعريفات العملية الإدارية،أو في تحديد أفضل النظريات الإدارية،وكذلك الأنماط والأساليب الإدارية التي ينبغي استخدامها،فالجدل مازال قائما حول أفضل الأساليب والأنماط الإدارية التي ينبغي استخدامها عند تنفيذ المهمات الإدارية(العرفي ومهدي،1996).

أشارت المدارس الإدارية وما تبنته من نظريات إلى العديد من الأنماط الإدارية والتي يمكن للرؤساء والإداريين استخدامها في إدارة منظماتهم المختلفة بنجاح.

وتعكس تعريفات الإدارة التالية خاصية العملية الإدارية من وجهات نظر علماء الإدارة ومن أبرز هذه التعريفات الواردة في المغربي (2006):

فقد عرف تايلور(Taylor) الإدارة بأنها:"معرفة ما يجب أن يمارسه الأفراد بدقة،والتأكد من تطبيقهم لذلك بأفضل الطرق،وأقل التكاليف".

أما فايول(Fayool) فعرفها اعتمادا على ممارسة المدير لعمله بأنها "الجهود المتعلقة بالتنبؤ،والتخطيط،والتنظيم،وإصدار الأوامر،والتنسيق والمراقبة".

وعرفها لفنجستون(Livingston) بأنها:"الوصول إلى الهدف بأفضل الوسائل والطرق،وأقل التكاليف والجهود،وذلك بمراعاة الموارد والتسهيلات المتاحة وحسن استخدامها وتشغيلها".

أما دافيز(Davis) فركز بتعريفه على وظائف الإدارة فعرفها بأنها: "تلك الجهود التي تتعلق بتنسيق أعمال المنظمة وتنظيمها،وتحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على المديرين والقائمين بالتنفيذ".

وتعرض ديموك(Dimock) للإدارة معرفا إياها من خلال التساؤلات والإجابات الضمنية كالتالي:"الإدارة هي أن تعرف إلى أين تريد أن تصل، وتستعد للمشاكل التي قد تحدث،وأن

تتعرف على القوى والعوامل الواجب التعامل معها،ومعرفة كيفية التصرف مع العمل والطاقم بكفأة وبدون ضياع في مرحلة الوصول إلى الهدف".

وتتناول فوليت(Follet) في تعريفها للإدارة العلاقة الاعتمادية بين الإداري والعاملين،حيث عرفتها بأنها "فن الحصول على الأشياء من خلال الآخرين".

ويعرف دراكر(Druker) الإدارة من خلال ما يقدمه المديرون وما يبذلون من جهد لتوجيه منظماتهم،وقيادتها من خلال اتخاذ القرارات المتعلقة باستخدام موارد وإمكانيات التنظيم لتحقيق الأهداف.

أما كونتز(Koonts) فعرفها بأنها"عملية تصميم البيئة والمحافظة عليها والتي يعمل بها الأفراد كمجموعات لانجاز أهداف مختارة بكفاءة".

وحدد جيبسون(Gibson) تعريفه للإدارة بأنها عملية يتم من خلالها التنسيق بين أنشطة الأفراد الآخرين لتحقيق نتائج لا يمكن تحقيقها من تصرف فرد بمفرده"(حريم وآخرون،1998).

وفي ضوء ما تقدم من تعريفات ،يعرف الباحث الإدارة بأنها : الجهود المنظمة والمستمرة التي يبذلها الإداري في متابعة وتوجيه أنشطة المؤسسة من خلال الاستفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفأة وفاعلية.

- تطور تطبيق الإدارة(الإدارة في الحضارات القديمة):

إذا كانت الإدارة علما منظما له أصوله وقواعده وليدة القرنين التاسع عشر والعشرين، فإنها أيضا نشاطا عرفته البشرية منذ فجر التاريخ وساهم في بقاء واستمرارية كينونة الحضارات القديمة.(كنعان،2007).

وفي ما يلي بعض من الشواهد عن الممارسات الإدارية في تلك الحضارات:

1- تعد الوثائق الإدارية التي تعود للحضارة السومرية وتعود إلى 5000ق.م،أقدم الوثائق الدالة على وجود الإدارة،حيث مارس السومريون الرقابة الإدارية،وكانوا أول من كتب في الإدارة.

2- مارس قدماء المصريين منذ3000 سنة ق.م،العديد من الأنشطة الإدارية، حيث طبقوا بعض صور الإدارة الحكومية على مدى واسع، مثل التنظيم المركزي والرقابة الإدارية ونظام التدريب لكبار الموظفين ونظام الحوافز الإدارية كما وعرفوا ظاهرة التخصص وتقسيم العمل.(المغربي،2007).

3- دلت الوثائق التاريخية أن الحضارة الصينية القديمة احتوت علـــى العديــد مــن صـــور الممارسة الإدارية في مجال التوظيف والتعيين،فلقد كان كونفوشتوس-الفيلـسوف والحكـيم الصيني- يحث الحكام على الاختيار الدقيق للعاملين من ذوي الكفــاءة والنزاهـــة،و كـــانوا حريصين على إجراء الاختبارات التقويمية كل ثلاثة سنوات للعاملين لتحديد قدراتهم ومستوى تقدمهم والتعرف على مدى صلاحيتهم للاستمرار في العمل.

4- وفي الحضارة البابلية طور حمورابي العديد من المفاهيم الإداريـــة لتنظـيم المعـــاملات التجارية لتنظيم نشاط تداول الأموال،والعقارات ،والأسرة والعمل،وتحديد الأجـــور وســـاعات العمل،كما استخدموا مفاهيم الحوافز،والرقابة والمتابعة،والمسئولية والسلطة،وغيرها.

5-اهتمت الجهود اليونانية بالبحث العلمي والتدقيق في ممارسة نشاط الشركات التجاريـــة،كما اهتمت بتخصيص العمل،وتنميط الأعمال والأنشطة الخاصة بكل مهمة مما يؤدي لدقة العمـــل وسرعة انجازه،كما طبقت مبدأ دورية الوظيفة الإدارية،وتقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وركزت على أهمية المواهب والمهارات العقلية للإداري.(المغربي،2006).

6-أما الحضارة الرومانية فقد مارست العديد من وجوه النشاط الإداري من خـــلال وظـــائف الإشراف والرقابة وتقسيم الأعمال،واختيار الكفاءات،كما طبقت الإدارة الرومانيـــة أســـلوب الاشتراك بالإدارة والتسلسل الإداري،ومبدأ الهيئات الاستشارية.

7-وفي العهود الإسلامية كان التنظيم الإداري يقوم بظل حكومة مركزية قوية ومنظمة، وقـــد ركز الإسلام على حتمية الإدارة ومن أهم السمات الإدارية التي عرفتها الإدارة بعهد الرسول محمد صلى الله عليه وسلم القدوة الحسنة،والإخاء،والرحمة،والإيثار. وكان التعيين يقوم علـــى الثقة والنزاهة والخلق القويم والجدارة وسعة العلم.وقامت الاداره على تطبيق نظام الـــشورى وعلى تقسيم الأعمال وتفويض السلطات والصلاحيات،ثم وفي عصر الخلفاء الراشدين استمر النهج الإداري على نفس خطى الرسول- صلى الله عليه وسلم- مع بعض التطور خاصة في عهد عمر-رضي الله عنه- حيث اشترط توافر السمات الإنسانية كالرحمة والعطـــف فـــيمن يقلدهم الوظائف الحكومية،وكان يحث ولاته على السلوك الإداري الحسن وطبق عمر نظـــام التظلم الإداري،ومبدأ سياســـة البـــاب المفتـــوح وكـــان يقـــسم الأعمـــال حـــسب الكفـــاءة والتخصص.(الفقي،1994).

8-ساهم قيام الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر الميلادي بظهـــور الحاجـــة إلـــى إدارة الإمكانات والموارد البشرية من خلال ممارسة عمليات الإرشاد والتوجيه والتحفيز والتنسيق وحل المشكلات لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية(العلاونة وآخرون،1999).

وقد ساعد تطور نظام الملكيات الخاصة لوسائل الإنتاج والاهتمام بالعنصر البشري في الصناعة إلى تطبيق المنهج التجريبي والملاحظة العلمية المباشرة في العمل، والاهتمام بمفهوم الإدارة وأساليبها، وطهور النظريات الإدارية التي تحكم وتحلل سلوك الإداريين في المنظمات المختلفة. (العلاونة وآخرون،1999).

- النظريات الإدارية:

ظهرت أربعة اتجاهات ومدارس إدارية قدمت وبحسب وجهة نظرها الأنماط الإدارية التي تحكم سلوك الإداريين في المنظمات المختلفة وهذه المدارس هي:

4- النظريات الكلاسيكية.

5- نظريات العلاقات الإنسانية.

6- النظريات الحديثة في الإدارة.

- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في الإدارة في أوائل القرن العشرين وسادت حتى أواخر الثلاثينيات وقد تبلورت هذه النظريات من خلال أفكار روادها الأوائل،فردريك تايلور،وهنري فايول،ولوثر جوليك،وماكس ويبر وتنقسم إلى ثلاث نظريات رئيسية هي:

ت-نظرية الإدارة العلمية.

ث-النظرية الإدارية.(التقسيم الإداري)

ج- النظرية البيروقراطية.

-النظرية العلمية:

يعد المهندس الأمريكي تايلور(Taylor) رائد ومؤسس النظرية العلمية وذلك في كتابه "مبادئ الإدارة العلمية" حيث أرسى فيه ركائز هذه النظرية والتي ترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد مبادئ محددة انبثقت من تركيزها على فاعلية تأثير الحوافز المادية على تعظيم الإنتاج والحد من الإسراف والهدر،ورفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (كنعان،1998).

وتتمثل الأسس التي حددها تايلور لأسلوب الاداره العلمية بالمبادئ التالية:

5- تطبيق الأسلوب العلمي لكل وظيفة والاعتماد على الطرق ذات الكفاءة العلمية بتطبيق جميع الأنشطة لضمان استمرارية النمو.

6- الاختيار العلمي الدقيق للعمال بالمهارات والقدرات اللازمة لكل وظيفة،مع تدريب العمال على الأساليب ذات الكفاءة العالية لتنفيذ المهام والعمليات.

7- التأكيد على تحقيق التعاون من خلال نظام الحوافز وتحسين بيئة العمل بما يدعم تعظيم نتائج العمل.

8- توزيع المسؤولية على الإدارة والعمال إذ يجب أن يقوم العمال بالعمل في مجموعات بما يؤدي لأفضل أداء ويختص المسئولين ذوي القدرات الفكرية العلمية بالإدارة بينما يقوم البعض الأخر بمتابعة تنفيذ الأعمال.

وبالإضافة إلى تايلور فقد ظهرت مساهمات كل من فرانك وليليان جلبرث في هذا الاتجـاه حيث اهتم فرانك بتنظيم هيكل المهام والأنشطة ،وقد أدى ذلك إلى إنتاجية أعلى أمـا ليليـان زوجته فقد اهتمت بحوثها بالإجهاد والتعب وأثرها على العمل،ودرست إنتاجية العمال وتأثرها بظروف العمل الصعبة،حيث حددت معايير للأداء اليومي،وأوقات للراحة وتحديد فترة لتناول الطعام وأصدرت قوانين لحماية العمال من العمل في ظروف صعبة أو غير أمنه،بالاظافة إلى ذلك أسهمت خرائط هنري جانت في جدولة العمليات الإدارية،وأسـاليب العمـل والحـوافز وربطتها بمعايير ومقاييس محددة تعتمد على أساليب وطرق الرقابة الدقيقة.(المغربي،2006).

-نظرية التنظيم الإداري: (نظرية المبادئ الإدارية).

ساهمت جهود المهندس الفرنسي هنري فايول(H.Fayool) في ترسيخ مبـادئ النظريـة الإدارية حيث نادى بها في كتابه"الإدارة العامة والصناعة" وقد بينت هذه النظريـة العمليـات الإدارية المكونة لعمل المدراء حيث تشمل: التخطيط والتنظيم،والتوظيف،والتوجيه،والتـسويق وكتابة التقارير،وقد تركزت أفكار فايول حول المستويات الإدارية العليا بعكس تايلور الـذي ركز على المستوى الإجرائي التنفيذي (المستويات الإدارية الدنيا)،ويـرى فـايول أن تقـسيم العملية الإدارية إلى أنشطة يزيد من فاعلية العمل وديناميكيتـه ويـسهل الإنتـاج ويحـسن مستوياته.(الأغبري،2000).

وقد قسمها إلى ست مجموعات:

1-النشاطات الفنية:مثل الإنتاج والتصنيع.

2-النشاطات التجارية:مثل المشتريات والمبيعات والتسويق.

3-النشاطات التمويلية:أي الموارد المالية والاستثمارات والمصروفات.

4-النشاطات الأمنية:أي المتعلقة بأمن وسلامة الأشخاص والممتلكات.

5-النشاطات المحاسبية:وتعني تسجيل العمليات محاسبيا، وإعـداد الإحـصائيات والبيانـات الرقمية.

6-النشاطات الإدارية:وتعني وضع الخطط،وتنظيم العمل،وإصدار الأوامر،والتنسيق بين جميع الأعمال ،والرقابة .(الأغبري،2000).

أما مساهمات الكاتب الأمريكي لوثر جوليك فقد أثرت النظرية الإدارية حيث طورت وأبرزت مفاهيم القيادة الإدارية من خلال تطوير مفاهيم المهمات الإدارية الرئيسية المتمثلة بالتخطيط،والتنظيم،وشؤون الموظفين،والتوجيه،والتنسيق والنشاط المتعلق بالبيانات والوثائق،والنشاط المالي.

ولا يمكننا إغفال دور ليندول أرويك في تطوير القيادة الإدارية والذي وضح أهمية عمليات تفويض المهام ودورها المؤثر في زيادة فعالية الإدارة،وهذا الاتجاه نوعا ما يتفق مع اتجاه الديمقراطي في الإدارة.(كنعان،2007).

-النظرية البيروقراطية:

هدفت هذه النظرية التي وضعها الألماني ماكس ويبر(M.Weber) إلى توفير أعلى حد من الكفاية الإنتاجية من خلال رفع مستويات الدقة في العمل وإحكام السيطرة والرقابة على تنفيذه،وحدد ويبر أن:"التنظيم البيروقراطي يقوم على قاعدتين أو مبدأين هما:

- مبدأ العقلانية: أي أن هناك غاية أو هدفا واضحا للنشاط يعتبر مسوغا قانونيا له.
- ومبدأ الكفاية: سواء أكانت من ناحية التكلفة أو الجهد أو الوقت وعلاقتها بالمردود في العمل.

وتعتمد البيروقراطية على وضع الشخص المناسب بالمكان المناسب،وتحديد الأدوار بشكل واضح،وهو أمر يسهم في رفع كفاءة الموظفين وفي تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص،كما وتعتمد هذه النظرية على الكفاءة والإنجاز في التوظيف والترقية وشغل المناصب،وتهتم أن تقوم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس على أسس موضوعية وقانونية،لكن البيروقراطية ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإجراءات الروتينية،وعدم فاعلية الاتصالات،وإضعاف روح المبادرة الفردية والجمود والمركزية التسلطية.(مصلح،2004).

ويبدو من العرض السابق للنظريات الكلاسيكية أن هذه النظريات تعاملت مع العنصر البشري وكأنه آلة تستجيب ميكانيكيا للحوافز،حيث أهملت العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين في التنظيم وما يترتب على ذلك من قيام للتنظيمات غير الرسمية التي لها دور كبير في ترسيخ العلاقة التكاملية بين أهداف الفرد والمنظمة،كما أن نظام الحوافز في هذه النظريات ارتبط كليا بالحوافز المادية حيث تنظر هذه النظريات للحافز المادي بأنه المحرك الفعال الوحيد لطاقات الإنسان،غاضة الطرف عن رغبات ومشاعر الفرد التي تحكم سلوكه.

- نظريات العلاقات الإنسانية:

وكرد فعل على النظريات التقليدية الكلاسيكية التي أهملت العنصر الإنساني ،ظهرت حركة العلاقات الإنسانية مستجيبة للأصوات التي نادت بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقات القائمة بين العاملين،ويشار إلى أن مبادئ وأفكار هذه المدرسة قد استندت إلى تجارب إلتون مايو(E.Mayo) في الأعوام (1927-1932)التي أجراها في مصانع الهوثرون،وكانت من أبرز تجاربه تجربة تحسين الإنارة والإضاءة وأثر ذلك على تحسين الإنتاجية،كما قام بتجارب عديدة على الحوافز وعلى أثر جو الدعم المعنوي على الإنتاجية،وقد جاءت النتائج مخالفة لطروحات النظريات الكلاسيكية حيث أن تلك التجارب قد أظهرت أهمية متغير جديد لم تكن الأفكار الكلاسيكية قد تنبهت له وهو الحالة النفسية للعمال (عبد الرحيم،1992).

ومن رواد هذه المدرسة كل من:

-هوجو مينستبرغ(H.Munsterberg): وقد ضمن أفكاره في كتابه "علم النفس الصناعي والكفاءة في المصانع" حيث تطرق إلى مجال علم النفس الصناعي،كما وحاول الربط بين الإدارة العلمية والاتجاهات الإنسانية السلوكية في الإدارة.

-كورت ليون(K.Lewin): وقد توسع بدراسة المجموعات داخل العمل وكتب عنها بصورة شاملة،مؤكدا على أهمية تفاعلها،مع ضرورة وجود مديرين يتميزون بالقدرة على قيادتها للعمل بالشركات والمصانع.

-ماري باركر فوليت(M.P.Follet): التي أكدت على مشاركة العاملين في تحديد الأهداف من خلال المديرين،واهتمت بمجال علم النفس الاجتماعي والإدارة،وتطرقت لموضوعات سابقة لعصرها تم التطرق إليها في التسعينات مثل قضايا الأخلاقيات والقوة الإدارية.

-شيستر برنارد(Ch.I.Barnard): وكانت أهم دراسته تلك التي تناولت التنظيم غير الرسمي وانه موجود داخل أي تنظيم رسمي،ودرس تشكل الجماعات نتيجة العلاقات الإنسانية والاجتماعية،ودعى التنظيم الرسمي إلى كسب هذه الجماعات وتوجيهها لخدمة التنظيم،ومن أهم انجازات برنارد دراسته لنظرية قبول السلطة وأثر ذلك على كسب ثقة المرؤوسين لأن قبولهم للسلطة هو المحرك الرئيسي لنجاح التنظيم. (المغربي، 2006).

وقد لخص المغربي(1995) أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية بما يلي:

- حفز الأفراد على العمل بأعلى كفاءة ممكنة.
- حفز الأفراد على التعاون المثمر والبناء في تحقيق أهداف مشتركة.
- إشباع رغبات العاملين واحتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

وكانت أبرز الانتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية أن هذه النظريات تركز على أهمية العنصر الإنساني بشكل مفرط دون توصلها إلى النظرية الشاملة المتكاملة التي تفسر ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي،كما أنها تنظر إلى مناخ العمل الداخلي كمصدر رضا للعاملين فقط،كما طالبت بتخلي الإداريين عن بعض سلطاتهم وهي بذلك تغفل أهمية الصراع والمنافسة بين الأفراد والتي تعتبر مصدرا للابتكار والتطور،كما أنها ركزت على الحوافز غير المادية وقللت من أهمية الحوافز والمكافآت المادية،مع العلم أن العنصر المادي هو عنصر مهم في السلوك الإنساني والتنظيمي (المغربي،ك،1995).

وامتدادا لنظرية العلاقات الإنسانية ظهرت النظريات السلوكية ومن أبرز الجهود الواردة بهذا المجال جهود كل من دوجلاس ماكريجور(D.Mc.Gregor) وأبراهام ماسلو (A.Maslow).

أما ماكريجور فلقد درس التحديات التي تواجه الإداريين من خلال علاقاتهم بالمرؤوسين ولذلك أهتم بفكر المديرين ومعتقداتهم فيما يتعلق بالاعتماد على مرؤوسيهم كأفراد مسئولين وقادرين على العمل ووضع نظريتين لتحليل أسلوب تفكير المدراء بمرؤوسيهم وهما(نظرية X) و(ونظرية Y) (المغربي،2006).

أشار دوجلاس ماكريجور عام 1957 في كتابه "الجانب الإنساني للمشروع" إلى أن الإدارة مسئولة عن تنظيم عناصر المشروع من مواد أولية كالأجهزة،والمعدات،والأفراد وربط أنماط السلوكيات الإدارية بالنظريتين X و Y أما نظرية X فبنيت على افتراضات تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية وهي:

أن الأفراد كسولين،أنانيين،ينقصهم الطموح،لا يتحملوا المسؤولية،يفضلوا أن ينقادوا،لا يحبون التغيير ويقاوموه

وفي حال كون الأفراد داخل المنظمة يتفقون وافتراضات نظرية Xفإن دور المهام الإدارية يتمثل بالسيطرة والإجبار والتوجيه والعقاب.

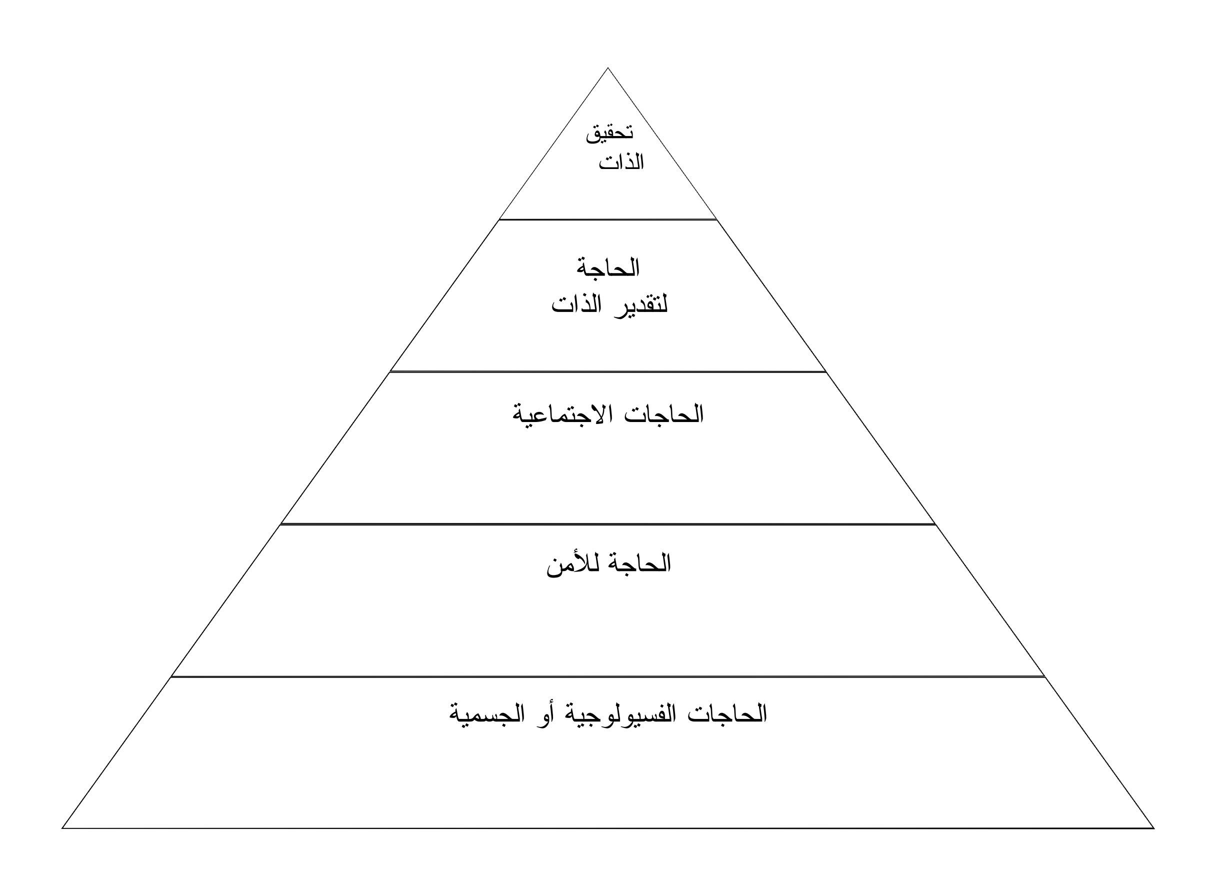
أما نظرية Yفافتراضاتها تتوافق مع الاتجاهات السلوكية وهي:

الأفراد بطبعهم يحبون العمل،والإنجاز،وقادرون على تحمل المسؤولية، يتم تحفيزهم بالرقابة الذاتية والتطوير الذاتي،ومبدعين.

و في حال كون الأفراد داخل المنظمة تتوافق سلوكياتهم وافتراضات نظرية Yفان دور المهام الإدارية يتمثل بالتنظيم والتوجيه والدعم والتشجيع.

لذلك فإن النمطYنمط ديمقراطي تفاؤلي حيث المرونـــة والتوجيـــه والرقابـــة الـــذاتيين(حـــريم وآخرون،1998).

أما ماسلو فقد كان عالم نفس ولاحظ أن معظم مشاكل مرضاه تنبع عادة من عدم قـــدرتهم على إشباع حاجاتهم،وبعد أن بذل جهودا كبيرة في دراسة وتحليل الحاجات الإنسانية ورتبهـــا بهرم شهير اشتهر بعد ذلك بهرم ماسلو،وقد بدأ بالحاجات الفسيولوجية،ثم حاجات الأمن،ثـــم الحاجات الاجتماعية،وحاجات التقدير وأخيرا حاجات تحقيق الذات ويوضح الـــشكل رقـــم(1) هرم ماسلو للحاجات الإنسانية.(المغربي،2006).



الشكل1: هرم ماسلو للاحتياجات الإنسانية.(علاونة وآخرين،1999)

ولقد أشار ماسلو إلى أن الحاجات الواقعة أسفل الهرم يجب إشباعها قبل الحاجات الواقعـــة أعلاه،ولأن الحاجات الواقعة في أسفل الهرم (الفسيولوجية والأمن)مشبعه لدى الكثيرين مـــن العمال فإن الحاجات العليا في الهرم يعد إشباعها من أفضل الوسائل لتحفيز العمال.

لكن بعض علماء السلوك أشاروا إلى أن الأفراد لا ينظروا إلى العمل بنفس النظرة،فبعض العاملين قد ينظر إلى العمل كوسيلة لتحقيق الحاجات الدنيا من الهرم،بينما قد يعتبر الـــبعض

الأخر العمل وسيلة لتحقيق الحاجات العليا في الهرم،فقد يختار أحدهم موقع يهدد أمنه الوظيفي في سبيل شعوره بتحقيق الذات،فالعمال قد لا يتبعون النمط الترتيبي الذي وضعه ماسلو.

كذلك ونتيجة لاختلاف ثقافات الشعوب والأمم فان هرم ماسلو لا يمكن تعميمه لأنه يعتمد على القيم وهي تختلف من شعب لأخر،وبعبارة أخرى فان ترتيب الحاجات يختلف من مكان إلى أخر،فعلى سبيل المثال يعتبر مستوى الحياة أهم الحاجات لدى الشعب الأمريكي بينما تعتبر حاجات الأمن أهم الحاجات للفرد الياباني(علاونه وآخرين،1999).

-النظريات الإدارية الحديثة:

مع بداية السبعينات ظهرت النظريات الإدارية الحديثة،وتشير إلى مجموعة متنوعة من المداخل في دراسة الإدارة فهي تضم مدرسة علم الإدارة،ونظرية النظم،والنظريات الموقفية،والإدارة بالأهداف وغيرها.

والافتراض الذي تقوم عليه النظرية الإدارية الحديثة هي أنها لا تؤمن بوحدة السلوك الإنساني،أي أنه ليس هناك طريقة مثالية للشكل الذي يجب أن تكون عليه المنظمات،فلا بد من دراسة ثلاثة أبعاد هامة لإعطاء صورة عن أي تنظيم وهي:

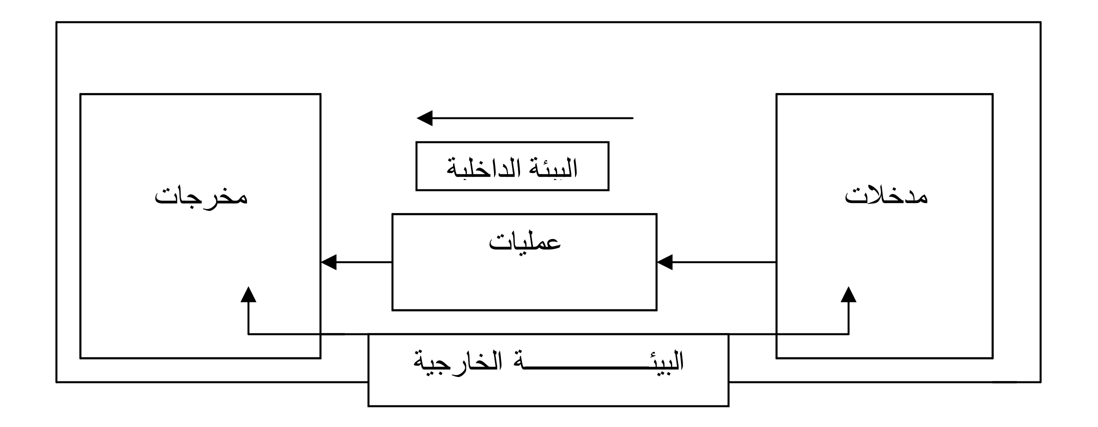
- التفاعل داخل المؤسسة.
- مدخل الأنظمة.
- شبكة العمل في التنظيم.(الكلالدة،1995).

وتاليا استعراض لأبرز النظريات الإدارية الحديثة المختلفة:

- **نظرية النظم:**

يعود أصل نظرية النظم إلى علم الأحياء حيث أن النظام يعرف بأنه"الكيان المنظم المركب والذي يجمع بين أشياء وأجزاء تؤلف في مجموعها تركيبا كليا موحدا"فبينما كانت النظريات الإدارية الكلاسيكية تنظر للمنظمة بوصفها كيانا مغلقا فإن نظرية النظم ترى أنه نظام مفتوح يتعامل ويتأثر ويؤثر بالبيئة الخارجية المحيطة به.

إن النظام الإداري كما تراه نظرية النظم يتكون من عناصر متكاملة ومتفاعلة معا لتحقيق هدف واحد،وتتمثل عناصر النظام في:المدخلات التي يتم الحصول عليها من البيئة الخارجية، وفي عمليات التحويل والتشغيل التي تتم على المدخلات،ويلي ذلك وجود مخرجات تدفع للبيئة مرة أخرى(المغربي،2006).



الشكل 2:عناصر نظرية النظم(العلاونة وآخرون،1999).

عناصر نظرية النظم من:

5- المدخلات:وهي التي تمثل المواد الخام والمصادر المالية وغير المالية التي يتم استخدامها في عمليات الإنتاج.

6- التحويل:وهي استخدام الوظائف الإدارية من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات.

7- المخرجات:وهي الناتجة عن عمليات التحويل وهي إما أن تكون سلع أو خدمات والتـــي تسوق في البيئة المحلية.

8- المعلومات العكسية:وهي بالحقيقة ردود أفعال ونتائج إستهلاك هذه السلع والخدمات مــن قبل المستهلكين ومحاولة تقيمها ومعرفة إذا كان هناك أي انحرافات أو اختلافات مــن أجــل تحاشيها في المستقبل.(حسين،2008).

-النظريات الموقفية:

يقوم مفهوم هذه النظرية على أن تحديد خـــصائص الـــسلوك الإداري لا يـــرتبط بـــسمات وخصائص شخصية عامة،بل ترتبط بـــسمات وخـــصائص نـــسبية تـــرتبط بموقـــف إداري معين،وذلك لأن متطلبات الإدارة تختلف بحسب المجتمعات،والتنظيمات الإدارية،والمستويات الوظيفية في التنظيم الواحد،والمراحل التي يمر بهـــا التنظيم،والمنـــصب الإداري المطلـــوب شغله.(درويش وآخرون، 1972).

وتدور الإسهامات التي قدمها أنصار هذه النظرية حول افتراض يقول:"أن نجاح الأســـاليب الإدارية والقيادية يرتبط بمدى ملائمة تلك الأساليب للموقف الذي تستخدم فيه".وهذا يعنـــي أن أنه كلما كان أسلوب الإدارة المتبع متناسبا مع متطلبات الموقف الذي يواجهـــه كلمـــا كانـــت الفرصة لنجاحه في الإدارة أكبر.

ومن هنا اتجهت كل المحاولات التي ظهرت في إطار النظرية نحو تحليل عناصر الموقف،ومتطلبات كل عنصر،ثم اختيار الأسلوب الإداري المناسب،ومن ثم تحديد إذا كان هذا الأسلوب فعال أم غير فعال،أي يحقق الأهداف المتوقعة من السلوك الإداري أم لا يحقق.(Henderson & Susan,1996).

وفي هذا المجال تبرز إسهامات العديد من علماء الإدارة لتحديد عناصر الموقف الإداري ومتطلبات كل عنصر،وكيفية تغير السلوكيات الإدارية بما يتناسب مع تحليل عناصر الموقف،وتاليا أهم وأبرز الإسهامات المندرجة تحت النظرية الموقفية:

إسهامات فيدلر:

تركزت جهود فيدلر حول معرفة السمات التي تحدد مدى الصلاحية للإدارة،ومدى تغير هذه السمات تبعا لتغير الموقف،وحول تحديد عناصر الموقف الإداري التي تؤثر في ملائمة أو عدم ملائمة الأسلوب الإداري للموقف المستخدم فيه.(كنعان،1995).

وأشار فيدلر إلى أن الموقف هو الظروف التي تواجه الإداري كونه هو وحده الذي يتحمل مسؤولية الإدارة،أما عن النمط الإداري الملائم فيرى فيدلر أن تحديده يتطلب من الإداري تشخيص دقيق للموقف الإداري والعاملين في إطاره.(Fiedler,1967).

وحدد فيدلر عناصر الموقف وهي:

1- العلاقة بين القائد والمرؤوسين:

وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل المرؤوسين وارتياحهم لشخص المدير،ومدى تقديرهم وولائهم له،ويمكن الاستدلال على ذلك من خلال مؤشرات المناخ الإداري للعاملين.

2- البناء التنظيمي للعمل:

وهو يبين إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محددا وواضحا،وكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملا كلما كان العمل الإداري ناجحا،وهذا بدوره يساعد المدير على تحديد الأسلوب الإداري الذي يتناسب مع الموقف الإداري المستخدم فيه.

3- سلطة المدير(قوة المركز):

ويعني أنه كلما كانت أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها واختصاصاتها واسعة بحيث تمكن المدير من توقيع الجزاء وتقديم الثواب كلما كان الموقف ملائما أكثر لاستخدام أسلوب إداري معين.(كنعان،1995).

وأوضح فيدلر أن فاعلية الإدارة ترتبط بقدرة المدير على تحليل الموقف حتى يسهل عليه تحديد متطلبات هذا الموقف وتحديد أفضل أسلوب إداري ممكن للتعامل معه.

-إسهامات ريدن:

قدم ريدن تحليلا عميقا لمفهوم الموقف الإداري ضمن كتابه"الفاعلية الإدارية" وركــز فـــي تحليله على معرفة متى تكون الأساليب الإدارية فعالة؟و ما هو دور الموقف الإداري كعامــل مؤثر في تحديد فاعلية الإدارة؟ وأشار إلى أن أهم عنصرين للسلوك الإداري هما:

- اهتمام المدير بالعمل.
- اهتمام المدير بالعلاقات الإنسانية مع العاملين.

وقد ميز بين أربعة أساليب للمديرين وهي:

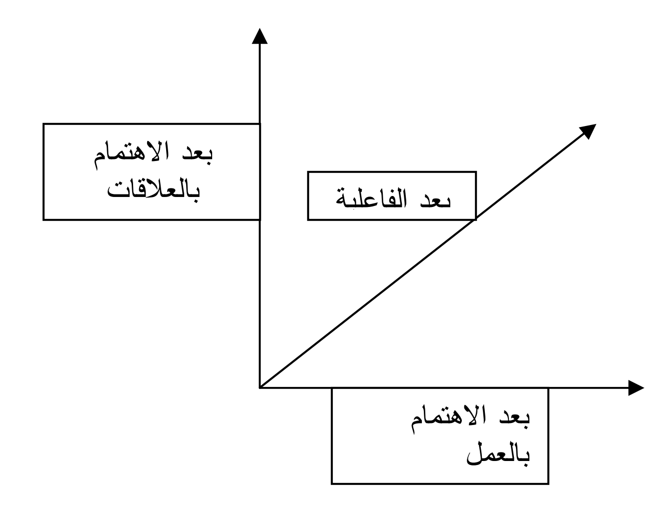
5- الذي يهتم كثيرا بالعمل وسماه المدير المتفاني.

6- الذي يهتم كثيرا بالعلاقات مع العاملين وسماه المدير المرتبط.

7- الذي يهتم كثيرا بالعلاقات والعمل وأسماه بالمدير المتكامل.

8- الذي لا يهتم كثيرا لا بالعمل ولا بالعلاقات الانسانيه وأسماه المدير المنعزل.

ثم أشار إلى أن هذه الأساليب الأربعة لا يوجد بينها ما هو الأفضل على الإطلاق وأن أي منها قد يكون فعالا في مواقف إدارية معينة،بينما قد لا يكون كذلك في مواقف أخرى،وقد تفرد ريدن عن غيره بالتفاته لبعد فاعلية العمل.



الشكل3:العلاقة بين بعدي الاهتمام بالعمل وبعد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية(Reddin,1970).

-إسهامات روبرت جوليمبيوسكي:

لقد قام بتحليل المدخل الموقفي للقيادة من خلال بحثه الذي سماه: (أساليب ثلاثة للقيادة)،وسماها:

الأسلوب الأوتوقراطي،والديمقراطي،والحر(غير الموجه).

– الأسلوب اللاأتوقراطي: يتميز هذا النمط من الإدارة بصفات وخصائص تعكس السلوك الإداري إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله اليومي،فالمدير اللاأتوقراطي يحصر جميع السلطات بيده ولا يقوم بتفويض السلطات أبدا،ويحدد كل الوسائل والإجراءات وكل مايتصل بالعمل بحسب أرائه،ويفرض على العاملين طاعته.(حريم وآخرون،1998)

– الأسلوب الديمقراطي: تعتمد هذه الإدارة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار وتنفيذه انطلاقا من فكرة أن تعدد العقول السوية أقدر على تقديم الأفكار الصائبة من العقل السوي الواحد،وتعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من صلب العملية الديمقراطية،فالفرد الذي تتاح له الفرصة للمشاركة باتخاذ القرار يهتم أكثر من غيره بتنفيذ هذا القرار،وهذا الأسلوب يزيد من روح التعاون بين الموظفين،ويسمح للعاملين بالعمل كمجموعة متناسقة متعاونة،ويعمل إعطاء الفرص للعاملين للمشاركة الفعالة في تحديد سياسات المنظمة.(الطبيب،1999).

– الأسلوب الحر(غير الموجه): يستند هذا النمط إلى مبدأ إطلاق الحريات للعاملين في تنفيذ ما يريدون وبالأسلوب الذي يعتقدون أنه الأنسب،ولا يملك الإداري هنا أي سلطة رسمية،وإنما يمثل رمزا للمنظمة ويترك الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم واتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم،فالإدارة هنا في حالة غياب تام،وهذا الأسلوب يتسم بالفوضوية وسلبية الإدارة.(كنعان،1998).

وأشار جوليمبيوسكي أنه من الصعب اعتبار أي من الأساليب المذكورة هو الأفضل بصورة مطلقة والتطبيق العملي يثبت أن القائد في مرحلة معينة وموقف معين قد يستخدم الأسلوب الديمقراطي وفي موقف أخر قد يستخدم الأسلوب الاتوقراطي أو الأسلوب الحر.

وأضاف أن هناك ظروفا وعوامل يجب أن تؤخذ عند اختيار أسلوب الإدارة في كل موقف وهي:

أ- شخصية المرؤوس:فالتطبيق العملي يثبت أن هناك موظفين يميلون إلى الخضوع للسلطة ويعملون أفضل في ظل الإدارة التسلطية،بينما يفضل البعض إعطائهم الحرية لكي يبدعوا في العمل.

ب- خصائص العمل:بالغالب فإن العمل البسيط غير المعقد والذي لا يحتاج لقدر كبير من التعاون تناسبه الإدارة التسلطية،أما العمل المعقد الذي يحتاج للتعاون فيحتاج للإدارة الديمقراطية،وهذا ليس على الإطلاق بل قد يتمكن الإداري من استعمال الأسلوب الديمقراطي حتى مع الأعمال البسيطة، كما أن الأسلوب الأوتوقراطي قد يتناسب مع الأعمال المعقدة.

ج- أدوار العمل:ويمكن تقسيمها إلى مايلي:

- أدوار خاصة بالإداري.
- أدوار خاصة بالعاملين.
- أدوار مشتركة بين الإداري والعاملين.

د- خصائص جماعة العمل:فالجماعة العاملة تلعب دورا كبيرا في نجاح أي أسلوب من الأساليب الإدارية،حيث أن الخبرة والسمات النفسية والمؤهلات العلمية للعمال تستدعي استخدام أنماط إدارية مختلفة للتناسب مع المتغيرات المرتبطة بجماعات العمل.(Golembiewsky,1961).

نموذج الشبكة الإدارية:

قامت هذه النظرية التي انتشرت انتشارا كبيرا،ولاقت قبولا واسعا على يدي كل من بليك وموتون،وتعتمد النظرية على تفاعل نمطي الإدارة وتطويرهما وهما:

- نمط الاهتمام بالإنتاج.
- نمط الاهتمام بالإنسان.

واستنادا لذلك حددا خمسة أنماط إدارية يكون نمط الإدارة لأحد المديرين عاليا في أحد البعدين،ومنخفضا في الآخر،أو العكس،أو منخفضا في الاثنين.(عبيدات،2003)

محـــور الاهتمـــام بالعاملين والعلاقـــات الإنسانية

(9.1)	(9.9)
	(5.5)
(1.1)	(1.9)

محور الاهتمام بالعمل

الشكل 4:أساليب الإدارة وفق شبكة بليك وماتون(العرفي وآخرون،1996)

يبين الشكل رقم(5) الأنماط الخمس التي حددتها تلك النظرية لوصف السلوك الإداري وهي:

2- النمط(1.1):ويعبر عن اهتمام المدير بشكل متدن بالعمل ومتـــدن بالعاملين،وهـــذا الـــسلوك الإداري في هذا النمط يتسم بإعطاء مهام غير محددة،وبدون أهداف محددة للعمل،ولا يهـــتم القائد بتنظيم العمل،ويقوم المدير بدور ناقل الرسالة بين المستويات الإدارية المختلفة دون أن يبدي رأيا،أو يتخذ إجراء معينا.

2- النمط(9.1):يعبر عن اهتمام القائد بشكل مرتفع بالعمل ومتدن بالعاملين،إن السلوك الإداري في هذا النمط يتصف بقيام المدير بتحديد مهام كل وحدة،ومن ثم يضع الأهداف المحددة،والدقيقة لإنجازها من قبل العاملين،ويقوم الإداري بوضع التعليمات،بحيث يلزم مرؤوسيه بإتباعها،ويبقى الإداري على اتصال مستمر وقريب مما يدور حوله بهدف ضـــمان مـــا خططـــه ونظمـــه،ثم تنفيذه،ويحاول دائما التأكد من تنفيذ الخطط في مواعيدها،وحسب ما رسم لها.

3- النمط(1.9):ويعبر هذا النمط عن اهتمام الإداري بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين،حيث يقترح المدير الخطط ويضع ثقته بالمرؤوسين ويكون متأكد على أنهم قادرين على تنفيذ الخطط بفعالية،فهو يولي ثقته العالية بمرؤوسيه،ويكون دائما على قناعة من أنهم قادرون علـــى تنظـــيم

أعمالهم بأنفسهم،ويتصل المدير معهم دائما ويشجعهم بشكل مستمر،وأبوابه دائما مفتوحة للعاملين.

4- النمط(5.5):ويعبر عن اهتمام المدير بشكل متوسط بالعمل ومتوسط بالعاملين،ويضع المدير هنا الخطط على أساس معرفته بما يقبله أو يرفضه المرؤوسون،أي أنه يخطط لكل منهم على أساس ما يعتقد أنه سيوافق عليه،ويقوم المدير بعملية التنظيم على أسس فردية،ويبقى القائد على إطلاع دائم على أداء كل فرد من الأفراد.

5-النمط(9.9):ويعبر عن اهتمام عال بالعمل والعاملين،ويتسم سلوك المدير بحرصه على الاجتماع بالعاملين جميعهم،ويثق بقدرتهم على تقديم الحقائق المناسبة لوضع الخطط،ويقوم المدير بعملية التنظيم وفقا للإطار الكلي لتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات،ويبقى المرؤوسين على اطلاع دائم بما يحدث من خلال تحديد المشكلات،وإعادة النظر في الأهداف العامة ومشاركتهم بها،ويراقب المدير العمل بشكل مستمر لضمان سير الخطط وفق مواعيدها.(Blake&Mouton,1978).

نظرية المسار الهدف:

تنسب هذه النظرية إلى هاوس وإيفانز(House & Evans) وتمتد جذور هذه النظرية إلى نظرية التوقع في الدافعية،والفكرة الأساسية فيها هي كيفية تأثير المدير على إدراك المرؤوسين لأهداف العمل،وأهدافهم الشخصية،والروابط والمسارات بين مجموعتي الأهداف(الطويل،1986).

وتفترض النظرية أن الوظيفة الرئيسية للمدير هي تكييف سلوكه وسلوك مرؤوسيه ليتناسب مع الظروف الموقفية،والتي تكون موجودة في موقع العمل.ويرى هاوس أنه حيثما يكون المدير قادرا على تعويض المرؤوسين عن أشياء مفقودة في موقع العمل فمن المحتمل أن يكون المرؤوسين راضين عن المدير،وتسعى هذه النظرية أساسا إلى تفسير سلوك المدير وأثره على دافعية العاملين ورضاهم وأدائهم،ويتمثل دور المدير بحسب هذه النظرية بمايلي:

4- توضيح الأهداف للأفراد وجعلها ذات قيمه ومعنى لهم.

5- ربط الوصول لهذه الأهداف بأداء وإنتاجية معينة.

6- يقوم المدير بدور فعال في تمهيد الطريق للمرؤوسين في سبيل وصولهم إلى أهدافهم.(House,1971).

وأشار حريم(1997) إلى وجود أربع أنماط إدارية تستخدمها هذه النظرية هي:

5- نمط الإدارة الموجهة: ويشابه النمط الأوتوقراطي.

6- نمط الإدارة المساندة: وفيه يكون المدير ودود يبدي اهتماما حقيقيا بالناس.

7- نمط الإدارة المشارك: وهنا يطلب القائد مقترحات من مرؤوسيه ويستعين بها،ولكنه يتخذ القرار بنفسه.

8- نمط الإدارة المهتم بالإنجاز :ويضع القائد هنا أهداف ذات تحديات للأفراد،ويبدي ثقته بتحقيقهم لهذه الأهداف.

نظرية هيرسي وبلانتشرد الموقفية (النضج الوظيفي) :

وتم تطوير هذه النظرية من قبل هيرسي وبلانتشرد(Hersey & Blanchard) وهي محاولة لدمج ما توصلت الأبحاث إليه في نظرية واحدة،والافتراض الأساسي لهذه النظرية هو أن زيادة نضج العاملين يتطلب سلوك إداري يناسبه من حيث الاهتمام بالمهام والاهتمام بالعلاقات،وتفترض هذه النظرية أن العلاقة بين المدير والمرؤوس تمر عبر أربعة مراحل أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي.(Heresy & Blanchard,1983)

وأشار Robbins(1998) إلى هذه المراحل وهي:

5- مرحلة النمط الموجه:وتهتم بدرجة عالية بالعمل، وبصورة متدنية بالعلاقات،وهي ترتبط بدرجة نضج وظيفي منخفض.

6- مرحلة نمط الإقناع:وتهتم بكل من العمل والعلاقات بدرجة عالية.

7- مرحلة النمط المشارك:ويهتم بدرجة عالية بالعلاقات، وبدرجة متدنية بالعمل.

8- مرحلة نمط التفويض:ويهتم بالإنتاج والعلاقات بصورة متدنية.

حيث أن النضج الوظيفي يتميز بالانخفاض في المرحلة رقم (1)،ويبدأ بالنمو التدريجي إلى أن يصل إلى درجة نمو عالية في المرحلة (4).

الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

على الرغم من التأييد الكبير الذي لاقته هذه النظرية،إلا أنها لم تخلو من النقد حيث أن النظريات الموقفية لم تتفق بشكل تام حول عناصر الموقف التي يمكن على ضوئها تحديد ما إذا كان الموقف ملائما أو غير ملائم(كنعان،1995).

كذلك لم يتفق القائمون على هذه النظرية حول تصنيف الأساليب الإدارية فمثلا(جولمبيوسكي) صنفها إلى ثلاث أساليب:الأوتوقراطي،والديمقراطي،والحر،أما فيدلر فقد صنفها إلى بعدين،الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية،ثم أضاف ريدن لبعدي فيدلر

بعد الفاعلية ونرى هــذا الاخــتلاف فــي جميــع النظريــات المنطويــة تحــت المدرســة الموقفية.(هواري،1988).

وبعد الانتهاء من النظريات الموقفية نواصل عرضنا للنظريات التــي تمثــل الاتجاهــات الحديثة في عالم الإدارة.

الإدارة بالأهداف:

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف Management By Objectives من الأساليب الإدارية التــي تهتم عند صياغة الأهداف بدراسة كافة الآراء وتحليلها سواء تعلق الأمر بما يراه المديرون أو ما يقترحه العاملين في مختلف الإدارات والأقسام.

وتكمن مراحل الإدارة بالأهداف بالمراحل التالية:

5- وضع الأهداف: وتمثل هذه المرحلــة أكثــر المراحــل صــعوبة عنــد تطبيــق هــذا الأسلوب،حيث تشتمل على دراسة آراء العاملين ومن كافة المستويات،والهدف يجب أن يكون واضحا،ودقيقا،وواقعيا،ويمكن قياسه،ومحدد المسؤوليات،سواء كان الهــدف كميــا أو حتــى نوعيا،ويمثل الاشتراك بين المدراء والمرؤوسين بوضع الأهداف وتحقيقها الركيزة الأساســية لأسلوب الإدارة بالأهداف،حيث يضمن اشتراك الجميع والتــزامهم وولائهــم لتحقيــق هــذه الأهداف.

6- وضع خطط العمل:يجب تحديد خطــط العمــل الواجــب إتباعهــا لتحقيــق الأهــداف الموضوعية.وفي هذا الصدد فإنه من الضروري اشتراك جميع الأفراد من جميع المــستويات الإدارية في وضع تلك الخطط.

7- متابعة عمليات التنفيذ:إن مراجعة مدى التقدم في تنفيذ الخطط يمثل أهمية بالغــة وذلــك للتأكد من سير الخطط على نحو صحيح ويجب أن يسهم كل من المديرين والمرؤوسين فــي ممارسة تلك العمليات.

8- تقييم الأداء الكلي:وهي الخطوة النهائية في عملية الإدارة بالأهداف وتتمثل في إجــراء عمليات التقييم الكلي بعناية للوقوف على مدى تحقيق الأهداف الــسنوية لكــل مــن الإدارات والأفراد.(Druker,1985).

وقد أشار المغربي (2006) بكتابه"الإدارة الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية" إلى فوائــد ومشاكل الإدارة بالأهداف حيث أشار لما يلي:

فوائد أسلوب الإدارة بالأهداف:

5- يقدم المديرين والمرؤوسين أقصى جهدهم لتحقيق الأهداف التي ساهموا في وضعها وصياغتها.

6- يمكن تنمية وتحسين الأداء بشكل متكامل وعلى كافة المستويات.

7- تتحقق الدافعية والتحفيز الإيجابي للمرؤوسين.

8- تحقيق الانسجام بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد وأهداف الإدارات.

مشكلات الإدارة بالأهداف:

5- التغير المستمر على مستوى المدراء والعاملين والأهداف يعوق الإدارة بالأهداف من تحقيق فوائدها.

6- لا يمكن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية في بيئة العمل التي تضم مرؤوسين ذوي كفأه منخفضة.

7- لا يمكن أن يطبق هذا الأسلوب عند وضع الأهداف الإستراتيجية كما يطبق عند وضع الأهداف التشغيلية.

8- تحتاج إلى وقت وجهد وتكلفة عالية تستنفد الكثير من طاقة العاملين حتى يمكن الاتفاق على الأهداف الواجب تحقيقها.

الإدارة اليابانية:

يرمز للإدارة اليابانية بالرمز (J)،اختصارا لكلمة Japanese.وتعتمد الإدارة عفويا على نظرية Y،التي وما تحتويه من افتراضات إيجابية بحق الفرد العامل.ولقد أثبتت الإدارة اليابانية كفأتها،بحيث أصبحت محط إعجاب العالم الغربي،وتتميز هذه الإدارة بأنها مستمدة من البيئة اليابانية ومن قيم وأنماط الشعب الياباني

إن اليابان تعتبر من الدول الفقيرة من حيث الموارد الطبيعية،ولكنها تعتبر في مصاف الدول الصناعية المتقدمة ويبلغ معدل دخل الفرد الياباني معدلات عالية جدا،نتيجة للتقدم الصناعي والتكنولوجي الذي حققته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. (العلاونة وآخرون،1999).

ومن أهم السمات العامة للإدارة اليابانية:

1- صفة العشيرة: تشبه المنظمة اليابانية العشيرة من حيث أنها تمثل تجمعا بشريا يربط بين أفراده علاقات قائمة على التعاون والاحترام والصلات والمصالح المشتركة والولاء الكامل للمنظمة.ونظرا للعلاقات الحميمة بين أفراد العشيرة الواحدة فقد تم إطلاق صفة العشيرة على المنظمة اليابانية.

2- الألفة والمودة: تتميز العلاقات بين إدارة المنشاة والعاملين في الإدارة اليابانية بأنها علاقات قائمة على الألفة والمودة.وما هذه الصفة إلا امتدادا لعلاقات المحبة والود التي تميز أفراد المجتمع الياباني.وتعامل المنشأة اليابانية أفرادها على أنهم أفراد في أسرة مالك المنشأة.

3- الثقة: تربط بين العاملين في المؤسسات اليابانية علاقات قائمة على الثقة التامة،وكذلك تسود الثقة التامة بين الإدارة والعاملين،وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى.

4- المصلحة العامة: يقدم العامل الياباني دوما مصلحة مؤسسته التي يعمل بها على مصلحته الشخصية،إيمانا منه بأن مصلحة المنشأة عند تحققها ستنعكس بالفائدة والنفع على العاملين وعلى مالكي المنشأة،وعلى الآخرين أيضا.

5- العدالة: تعتبر العدالة والموضوعية سمة بارزة من سمات الإدارة اليابانية،فلا مجال للتحيز والتفضيل،حيث يعامل كافة العاملين معاملة واحدة.

6- المحافظة على ممتلكات المنشأة: ينظر العامل الياباني لمؤسسته التي يعمل بها على أنها مصدر رزقه،ويحافظ على ممتلكاتها تماما كما يحافظ على ممتلكاته الخاصة.(العلاونة وآخرين،1998)

وكان الكلالدة(1995) قد أشار إلى بعض السمات الإضافية للإدارة اليابانية هي:

6- العقلية اليابانية المبدعة والتي تسخر كافة طاقاتها للعمل.

7- العمل كفريق واحد وهذا أيضا ميزة لليابانيين،حيث يعملوا كخلية نحل لكل فرد دوره ومسؤولياته وواجباته وصلاحيته،بإطار من التكامل والقواسم المشتركة والتعاون وقياس الجهد الجماعي،وتعزيز الأعمال الجماعية مما يعزز قيم الجماعة.

8- صفات اليد العاملة اليابانية وما تمتاز به من طاعة وصبر ومواظبة وولاء وحب للعمل وهذه القيم تغرس في الفرد الياباني في تنشئته الاجتماعية وقيم الأسرة والبيت وقيم العمل المؤسسي.

9- الأهداف المشتركة للعاملين والمنظمة حيث لا يوجد بأسلوب الإدارة اليابانية الصراع التقليدي بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة،فهي هنا أهداف واحدة ذلك أن زيادة الإنتاجية والربح يؤدي لزيادة الرواتب والأجور والتعويضات وهذا عامل هام يؤدي لنشوء أسلوب الرقابة الذاتي لدى الأفراد العاملين جون وجود ما يسمى بالمشرف القريب فالعامل يؤنب زميله وليس المدير،لان أي تقاعس ينعكس على إنتاج الجماعة.

10- الأمن الوظيفي للعاملين والتكيف الاجتماعي والوظيفي فالعمل بالمنظمة اليابانية هو مدى الحياة ويصبح بتقدم العمر دوام جزئي لإعطاء المجال للقوى العاملة الشابة وتقليل

البطالة،وتوفر المؤسسات اليابانية للفرد كل مقومات الحياة والاستقرار ومقومات الرفاهية والسكن وتوفير العيش الكريم للفرد وأسرته،ومن متطلبات استهلاكية بحيث يعيش ضمن بيئة مثالية متكاملة لا يخرج منها إلا للنزهة وهذا يؤدي للتجانس الاجتماعي و الوظيفي بين العاملين مما يجعل العامل يرى بالعمل جزءا من حياته الخاصة،كما تمتاز الإدارة اليابانية بنقل الموظف من فترة إلى أخرى للعمل في مواقع مختلفة ضمن نفس المستوى الإداري الواحد مما يعطي صفة الشمولية والتكامل ويزيد من خبرات ومدارك الفرد.

نظرية Z اليابانية:

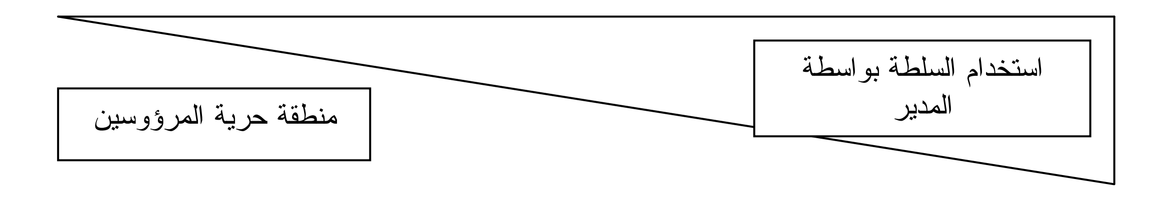
تعد هذه النظرية امتدادا للإدارة اليابانية وتقوم على المبادئ الأساسية لها،ولكن وكون الإدارة اليابانية مستمدة من خصوصية المجتمع اليابان وتركيبته النفسية والعقلية وتنشئته الجماعية والمتغيرات البيئية،لذلك فإنه من الصعوبة أن تطبق هذه النظرية بشكل مباشر في المجتمعات الأخرى،مما حدا بأحد علماء الإدارة اليابانيون واسمه William Ouchi بالعمل على محاولة تطبيق الطريقة اليابانية في بيئات غير يابانية وقد حاول أن يوجد نظرية سماها نظرية Z ولعل Ouchi قد استخدم الحرف الذي يلي كل من حرفي X.Y وهو Z دون أن يكون لهذا الحرف دلالة أو كلمة يعبر عنها وهذه النظرية تلتقي مع أسلوب الإدارة اليابانية J بعناصر مشتركة وتختلف معها بعناصر أخرى،فهما يشتركان في أسلوب التوظيف الدائم وفي تنقل الموظف في وظائف متعددة ضمن نفس المستوى الوظيفي الواحد،كما أن عملية اتخاذ القرار تتم بالمشاركة الجماعية إلا أن عملية المساءلة النهائية تكون فردية حتى يتم تحديد المسبب،وقبل تحويل المؤسسة من نظام إدارتها التي تعمل به إلى أسلوب الإدارة Z يجب أن تفهم أسلوب الإدارة اليابانية،وتحليل الفلسفة الحالية للمنظمة ومقارنتها بالفلسفة الجديدة،وإعادة تصميم العمل،وإشراك النقابات المهنية في عمليات الانتقال لكسب ثقة العاملين،وتوفير نظام خدمة وظيفية جديد،وتشجيع المشاركة الشمولية بين الموظفين والمدراء وتنمية العلاقات بينهم،ويبدأ تنفيذ الأسلوب بالمستويات الإدارية العليا وينتقل بالتدريج لباقي المستويات.(حريم وآخرون،1998).

نظريات في الإدارة:

وتاليا بعض النظريات الإدارية التي حاول أصحابها تحديد أفضل الأنماط الإدارية الممكن إتباعها في المنظمات والمؤسسات المختلفة:

-إسهامات تاننباوم وشميدت:

نظرا لوجود العديد من العوامل المحددة للسلوك الإداري الناجح،فإنه من الأفضل اعتبار العلاقة بين المدير والعاملين ليست متمركزة في نقطة معينة،بل توجد على خط أفقي يسمى مقياس القيم.



يتخذ المدير القرار ويعلنه للمرؤوسين	يشرح المدير فائدة القرار للمرؤوسين	يتخذ المدير القرار ويعرض أفكاره ويشجع المرؤوسين على الأسئلة	يشخص المدير المشكلة ويعرض قرارا مبدئيا خاضعا للتعديل	يشخص المدير المشكلة ويطلب حلولا و اقتراحات ويتخذ هو القرار	يوضح المدير الحدود الواجب عدم تجاوزها ويطلب من المجموعة تشخيص المشكلة واتخاذ القرار	يسمح المدير للمرؤوسين بالتصرف في كل الأمور داخل حدود عامة

الشكل5: مقياس القيم و درجات السلوك الإداري(حنفي،1993)

والمعيار هنا يتمثل في كيفية اتخاذ القرار في المنظمة،إذ أن هناك سبع نماذج إدارية يمكن اتخاذ القرار من خلالها،حيث تزداد درجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين كلما اتجهنا من اليمين إلى الشمال،وتزداد درجة تركيز السلطة بيد المدير كلما اتجهنا إلى اليمين،بحيث تتبع مسار السلوك الإداري سواء كان دكتاتوري أو ديمقراطي من خلال مسار هذا السلوك ودرجة الحرية الممنوحة للمرؤوسين في صنع واتخاذ القرارات.

وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك أسلوب إداري واحد يمكن استخدامه بنجاح وفي كل الأوقات،وإنما السلوك الإداري الفعال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف.(Tannebaum & Wesler,1961).

نظرية ليكرت الرباعية:

ليكرت(Likert)هو عالم نفس اجتماعي هدفت دراساته التي وضعها في كتابه الشهير"أنماط جديدة في الإدارة" لمعرفة العلاقة بين الأداء والأنماط الإدارية المتبعة في المنظمة،أي أن

الأداء المتدني يرجع إلى نوع الإدارة،فالمنظمات ذات الأداء الـضعيف تكـون تحـت إدارة مشرفين متمركزين حول الوظيفة أو يهتمون بالوظيفة دون غيرها،حيـث يفرضـون علـى مرؤوسيهم إتباع إجراءات وأساليب مقننة للأداء ثم يحـددون مـستويات الإنتاج،ومعـدلات الإنتاجية على طريقة تايلور.فهم مهتمين بتقسيم الوظيفة أو العملية إلـى أجـزاء صـغيرة،ثم يختارون عمالا لأدائها ويدربونهم عليها ثم يمارسون عليهم شتى الضغوط لتحقيق أكبر قـدر من الإنتاجية.وأشارت دراساته أيضا إلى أن المشرفين الناجحين هم الـذين يركـزون علـى الجانب الإنساني أي اللذين يمارسون إشرافا عاما بعيدا عن التفاصيل الدقيقة ويتركون مجـالا رحبا للإبداع.(Likert,1961).

درس ليكرت سلوك مجموعة كبيرة من المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية،مقارنة بسلوك مشرفين آخرين من ذوي الإنتاجية المنخفضة.ووجد أن مشاركة المشرفين من ذوي الإنتاجية العالية في العمل الفعلي كانت محدودة،إلا أن تعاملهم مع الأفراد كان يتسم بالمشاركة الإنسانية والمرونة العالية بعيدا عن التدخل الرسمي أو الأوامر الرسمية الـصارمة.كمـا أن هـؤلاء المشرفين تميزوا بإعطاء حرية أكبر لمرؤوسيهم في اتخاذ القرارات ووضع بـرامج العمـل المناسبة دون أن يتدخلوا كثيرا في شؤون العمال.وتوصل ليكرت من خلال مـشاهداته إلـى اسـتنتاج مفـاده أن الإدارة الديمقراطيـة تعطـي نتـائج أفـضل مـن الإدارة الاتوقراطية.(العلاق،1999).

وقد صنف ليكرت أساليب الإدارة إلى أربعة أساليب إدارية،وهي على النحو التالي:

- نظام(1):النمط الاستبدادي التسلطي:

وفي هذا النمط الإداري لا يثق الرئيس بمرؤوسيه،كما أن المرؤوسـين لا يملكـون حريـة مناقشات أمور الوظيفة مع الرئيس، كما ولا يهتم بأخذ أراء المرؤوسين في حـل المـشكلات الوظيفية،كما لا يهتم بمشاعرهم،ولا توجد علاقة أو اتصال قوي بين الرؤساء والمرؤوسـين لتحقيق أهداف المنظمة.وتتخذ القرارات على مستوى القمة وتـستخدم الأسـاليب الإشـرافية المتصلبة لتنفيذ القرارات. ،مما يؤدي إلى غلبة طابع الخوف،وعدم الثقة في العلاقـات بـين الإدارة والمرؤوسين،ويكون هناك شعور بغياب وانعدام الحرية.(Goodworth,1988).

وإذا طبقنا هذا النمط على عينة الدراسة فإذا اتصف رئيس الاتحاد الرياضي بهذا الـنمط فإنه يتصف بالتمسك برأيه ويؤكد على الأعضاء الالتـزام بإنجـاز الأعمـال فـي وقتهـا المحدد،ويستمد سلطته من الصلاحيات الرسمية الممنوحة له بوصفه رئيـسا للإتحـاد،ويطبق التعليمات على الاتحاد بطريقة هرمية،محتفظا بجميع الصلاحيات لشخصه.

- النظام (2):النمط الاستبدادي الخير:

وهذا النمط الإداري يتشابه نوعا ما مع النمط الأول ولكن بدرجة أقل،فالرئيس هنا دكتاتوري ولكن يتخذ لنفسه دور الأب الذي يقسو على أبنائه لأنه أدرى منهم بمصلحتهم،فهو قد يسعى أحيانا إلى اخذ أرائهم،وهو نوعا ما أقل مركزية من النمط الأول،وهنا يثق المدير بمرؤوسيه ثقة السيد بالخادم وقد يسمح ببعض الاتصالات من الأسفل،وقد يفوض السلطة أحيانا في القرارات البسيطة ولكن تحت مراقبته الكثيفة.(Likert,1961).

وفي حال مارس رئيس الاتحاد الرياضي هذا النمط فإنه يكون اقل ديكتاتوريه من النمط الأول فهو قد يأخذ من الأعضاء في الاتحاد بعض المعلومات، ويعطيهم هامشا وإن كان بسيطا من الديمقراطية .

- النظام (3):النمط التشاركي الديمقراطي:

وفي هذا النمط توجد ثقة كبيرة بين الرئيس والمرؤوسين ولكن ليست مطلقة حيث يحتفظ الرئيس بحق السيطرة على اتخاذ القرارات الهامة ،ويمارس بعض الحرية في مناقشة وتبادل الآراء والاقتراحات مع المرؤوسين بما يخص شؤون العمل وخاصة في الظروف غير الاعتيادية.ويمنحهم تفويض كامل لاتخاذ القرارات البسيطة.

ويتعرف الرئيس بصورة شمولية على مشكلات مرؤوسيه،ويستخدم الرئيس الأسلوب الإشرافي ويقوم باستشارة المرؤوسين في الظروف غير الاعتيادية ،كما يستخدم أسلوب التوجيه الشخصي والتسيير الذاتي.،ويشجع الرئيس الاتصال المتبادل مع المرؤوسين(Goodworth,1988).

وفي هذا النمط يقوم رئيس الاتحاد بوضع سياسة موحده لسير العمل وبمشاركة الجميع، ويعامل جميع الأعضاء بالعدل ويشعرهم بمكانتهم الاجتماعية،ويبقى على اتصال دائم بهم،ويعمل على بث روح التعاون بينهم،ويهتم بالأفكار الجديدة التي يقدموها ويتبناها ويشجعها لكن يحتفظ لنفسه بحق اتخاذ القرارات الهامة.

- النظام (4):النمط الاستشاري الديمقراطي:

وفي هذا النمط تتوافر الثقة الكاملة بين الرئيس والمرؤوسين،فيشعر العاملون بحرية مطلقة في مناقشة شؤون العمل مع رؤسائهم،كما يسعى الرؤساء دائما للاستفادة من أراء ومقترحات مرؤوسيهم،ويتعرف الرئيس بصورة شمولية مشكلات مرؤوسيه،وتتوافر الثقة بين المستويات الاداريه كلها،وينجز العمل بأسلوب إدارة الفريق والمشاركة من الجميع،فيتخذ الرئيس القرار من خلال الاتصال مع المرؤوسين،وتكون الرقابة ذاتيه،ويحل التوجيه الذاتي محل الرقابة

الرسمية الهرمية.وفي هذا النظام يكون التفاعل كبير جدا بين الرئيس والمرؤوسين،بالإضافة إلى تفويض بعض الصلاحيات لهم،وهنا تتخذ القرارات وعلى كافة المستويات بعد استشارة المرؤوسين.(Likert,1961).

وهنا يقوم رئيس الاتحاد الاستشاري الديمقراطي بتفويض الصلاحيات إلى الأعضاء،ويطلعهم على كافة المستجدات،ويأخذ برأيهم ويتيح لهم الفرصة لتطوير أنفسهم،والاهتمام بمشكلاتهم الاجتماعية والوظيفية،وإشباع حاجاتهم النفسية،وتحل الرقابة الذاتية مكان الرقابة الرسمية.

وبنظره تحليليه للأنماط الأربع نجد أن النمطين الأول والثاني أقرب ما يكونا إلى النظريات الكلاسيكية وبعيده كل البعد عن النظريات الإنسانية،وتفترض النموذج X الذي أوجده ماكريجور،و أنهما قد لا يشبعا حتى الحاجات الأساسية التي ذكرها ماسلو في هرمه.وبربط هاذين النمطين بالنظريات الموقفية يمكننا أن نجد أنهما يختلفان مع ما ذكره فيدلر من وجوب وجود علاقة تقوم على الثقة بين الرئيس والمرؤوس كما أنها تهتم كثيرا ببعد العمل وتهمل بعد العلاقات وهذا وبحسب ما قدمه وليم ريدن يعني انخفاضا للفعالية.ومقارنة بنظرية الشبكة الإدارية نجد أنهما يتفقان والنموذج(9.1)الذي يشير إلى اهتمام عالي بالعمل ومتدن بالعاملين، أما إذا حاولنا إسقاط هاذين النمطين على ما قاله كل من تاننباوم وشميدت في نظرية الخط المستمر في الإدارة فإن تصرف المدراء الذين يتعاملون بهاذين النمطين يتوقف عند النماذج الواقعة تحت بند استخدام السلطة بواسطة المدير،أما وبحسب نظرية النظم وبكل تأكيد فإن أسلوب المراجعة والتغذية الراجعة الذي هو أحد عوامل نظرية النظم،ستتم معالجته بطريقة أكثر دكتاتورية في هاذين النمطين،كما وأنهما وبحسب نظرية النضج الوظيفي يتخذان من النمط الموجه أسلوبا للإدارة.

أما النمطين الثالث والرابع فهما أكثر قربا من النظريات الإنسانية وإن كانا لا يعنيان بالضرورة إهمال أهداف العمل مقابل إشباع حاجات الفرد،بل هما يؤديان في حال تم تطبيقهما بأسلوب متزن إلى تحقيق أهداف الفرد وأهداف المنظمة بصورة متكاملة،وهذا الأمر يعني وجود تقارب كبير بين النمطين الثالث والرابع في نظرية ليكرت الرباعية مع النظرية اليابانية في الإدارة"j" وبالتالي مع النظرية"Z" على حد سواء لما هنالك من تقارب كبير جدا بين هاتين النظريتين،كما أن النمطين الثالث والرابع يفترضان وجود النموذجYفي المنظمات المختلفة،وهما متناسبان مع ما أشار إليه فيدلر من أهمية العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه في نظريته الموقفية كما أنهما وبحسب نظرية خط القيادة المستمر يندرجان تحت بند حرية

المرؤوسين، أما إذا قارنهما بنظرية الشبكة الإدارية فإنهما يتصفان بالنموذج(9.9)والذي يشير إلى اهتمام كبير بالعمل وبالعاملين،وهما يتخذان نموذج الإقنـــاع بحـــسب نظريـــة النـــضج الوظيفي،وبسبب اهتمام هاذين النمطين ببعدي العلاقات والعمل فإنهما وبحسب نظرية ريـــدن يحققان مستوى عالي ومرتفع من الفعالية الإدارية،وإذا طبق هاذين النموذجين علـــى نظريـــة النظم فإن أسلوب التغذية الراجعة واتخاذ القرار يتصف بالمشاركة الكاملة من جميع الأفراد.

وأجرى ليكرت دراساته للوقوف على أراء المديرين ورؤساء الأقسام الأكثر إنتاجية،والأقل إنتاجية من خلال خبراتهم.وكانت الإجابات تؤيد أن الأقسام الأكثر إنتاجية استخدمت النظاميين (4 . 3) والأقل إنتاجية استخدمت نظامي(2.1) وبغض النظر عن طبيعة عمل المدير إن كان في وظيفة استشارية أو تنفيذية(Likert,1961).

ويلخص الشكل رقم (1) الأساليب الإدارية والخصائص التنظيمية والسلوكية المرتبطة بها وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول 1. الخصائص التنظيمية والسلوكية لأنماط النظم الإدارية الأربعة/رنسيس ليكرت(حسن،1989).

الخصائص التنظيمية	النظام 1	النظام 2	النظام3	النظام4
القيادة:				
– ثقة الرئيس بالمرؤوسين	معدومة	ثقة السيد بالخادم	كبيرة ولكن غير كاملة	كاملة
–حرية مناقشة الرئيس	معدومة	محدودة	نسبية	كاملة
–استطلاع أراء المرؤوسين	نادرا	أحيانا	نسبية	كاملة
الدافعية:				
–طريقة استخدام الدوافع	الخوف وأحيانا مكافآت	المكافآت أساسا وبعض العقوبات	المكافآت أساسا والعقوبات أحيانا	المكافآت الاقتصادية والمشاركة الاجتماعية
–الإحساس نحو تحقيق أهداف الأفراد.	لا تشعر بالمسؤولية	قليل من المسؤولية	إحساس كبير	إحساس كامل
الاتصال:				
–كمية الاتصالات والتفاعل معها لتحقيق الأهداف	قليلة جدا	قليلة	كثيرة نسبية	كثيرة على المستويين الفردي والجماعي
–اتجاه تدفق المعلومات	تنازلي	تنازلي غالبا	تنازلي وتصاعدي	في كل الاتجاهات
–قبول الاتصالات	تثير الشك	تحتمل الشك	تقبل غالبا	تقبل أو تناقش
–دقة الاتصالات	انعدام للثقة	تعدل وفق رغبة الرؤساء	تمرر المعلومات	دقيقة
التقارب النفسي بين الرئيس والمرؤوسين	لا يعلم بمشكلات المرؤوسين	بعض التفاهم	تفاهم بدرجة جيدة	تفاهم جيد جدا
التفاعل والتأثير:				
–درجته وطبيعته	قليل مع عدم الثقة	قليل مع شيء من التعالي والحذر	متوسط مع درجة من الاطمئنان	كثيف مع درجة عالية من الثقة
–درجة التعاون	لا يوجد تعاون	تعاون قليل نسبيا	متوسطة	درجة تعاون عالية
اتخاذ القرارات:				
–مستوى القرار	قمة المنظمة	السياسات في القمة	مشتركه نوعا ما	موزعه بشكل منسق
–معلومات متخذ القرار	لا يعرف المشاكل	يعرف بعضها	معرفة متوسطة غالبا	بشكل جيد
–استخدام المعرفة الفنية والمهنية	للإدارة العليا	للإدارة العليا والوسطى	متاح لكل المستويات	متاحة دائما لكل المستويات
–مشاركة المرؤوسين	لا توجد	بشكل بسيط	تتم للاستشارة فقط	مشاركة كاملة
–هل يخلق دوافع	لا يسهم فيها	دوافع بسيطة	بعض الدوافع	تأثير كبير بخلق الدوافع
تحديد الأهداف:				
–طريقة التحديد	بشكل أوامر	أوامر مع مناقشتها	تصدر بعد النقاش	بالمشاركة الجماعية
–مقاومة الأهداف وقبولها	تقبل ظاهريا وتقاوم بشكل مستتر	تقبل ظاهريا مع مقاومه متوسطة	مقبولة ظاهريا وفعليا	تقبل فعليا
الرقابة:				
–المركزية	مركزية عاليه جدا	بعض التفويض	تفويض متوسط	تفويض جميع المستويات
–التنظيم غير الرسمي	معارضه له	معارضه جزئية	يحتمل المعارضة	متطابق مع الرسمي
–استخدام البيانات لكشف الاخطاء	بأسلوب عقابي	مع مكافآت أو عقوبات	تركيز على المكافآت	توجيه ذاتي دون عقوبات

هذا وقد قسم ليكرت متغيرات دراسته إلى ثلاث فئات هي:

- الفئة الأولى:المتغيرات السببية وتتضمن سلوكيات الإدارة ومهاراتها مثل:النظام،المكافأة،السياسات،والقوانين.وهي متغيرات مستقلة وتحت السيطرة،وتؤثر في نتائج تطور المنظمة وتحسنها.
- الفئة الثانية:المتغيرات الدخيلة وتعكس قوة المنظمة ومكانتها الداخلية مثل:الأخلاق،الاتجاهات،الدافعية،أداء الأهداف،وإدراك الأفراد لقدراتهم الجماعية على التفاعل(الاتصال،اتخاذ القرار).
- الفئة الثالثة:متغيرات النتيجة النهائية وهي مؤشرات إلى فعالية المنظمة أو الفريق مثل:الربح،الإنتاجية،نوعية المنتج،الخدمات،الغياب عن العمل،ودوران العمل.

وتحدد متغيرات الناتج النهائي من قبل المتغيرات الطارئة(الدخيلة)،التي تكون محددة من قبل المتغيرات السببية،ومتضمنة السلوك الإداري،فعندما يغير المدير سلوكه يكون الأثر الأولي لهذا التغير في السلوك هو تغير في متغير دخيل أو أكثر،وستظهر هذه الآثار بشكل واضح عبر متغيرات الناتج النهائي. (Singh ,2001).

وقد وضع ليكرت خمسة مبادئ أساسية تقوم عليها نظريته وهي:

- مبدأ السلوك المعزز:

وينبغي على المدير هنا أن يعامل مرؤوسيه بأسلوب تعد الخبرة فيه على أنها داعمة ومعززه،حيث يسعى المدير للحفاظ على قيمة الشخص وأهميته،ويتضمن السلوك الداعم أنواعا من السلوك مثل إبداء الثقة والأمانة،تفهم مشكلات المرؤوسين والسيطرة عليها ومساعدة المرؤوسين على تطوير أنفسهم وإبقائهم على علم بما يتم،ويكون ودودا معهم،مبديا التقدير لأفكارهم ومساهماتهم ويزودهم بإنجازاتهم بدلا من محاولة سلبها منهم.

- مبدأ الإشراف الجماعي:

فبدلا من الإشراف الفردي يستطيع المدير أن يقوم بطريقة الإشراف الجماعي التي من شأنها تفعيل إسهامات المرؤوسين واتخاذ القرارات،ويطور الاتصال وأسلوب التعامل معهم،ويسهل عملية اتخاذ القرارات بخصوص الأمور الجدلية والطارئة.ويلعب المدير دورا أساسيا في اللقاءات الجماعية ليقود النقاش ويبقيه محفزا وداعما وبناء،ويوجهه،وعليه أن يكون متأكدا من أن المرؤوسين يستقبلون تعليماته بعمليات التفاعل الجماعي كتدريب فني،بحيث يكونون قادرين على العمل معا بفاعلية،ويطلب من المرؤوسين اتخاذ القرارات الجماعية،وهذا لا يعني أن المدير يتنازل عن مسؤولياته،بل يتحمل مسؤولية القرارات ونتائجها وإذا كان هناك

اختلاف بالآراء ونوعية هذه القرارات يأخذ المدير هنا القرار من خـلال خبرتـه ويختـار الأفضل.

- مبدأ الأداء العالي:

لا بد للمدير وحتى يحقق مستوى عالي من الأداء أن يمتلك معايير عالية وحماسـا كبيـرا لتحقيق الأهداف، وتعد الأهداف العالية هامة جدا،فمن خلالها يتمكن المدير من إدارة الفريـق واتخاذ القرارات الجماعية.

- مبدأ الوظيفة الترابطية:

وتمثل التنسيق والجدولة والتخطيط ويجب أن تنسجم القرارات والأهداف مع سياسة وأهداف المنظمة،وهي ضرورية لمستوى الإدارة الوسطى والتنفيذية حتى يمثـل دور الوسـيط بـين مجموعته والإدارة العليا،ويمثل اهتمامات فريقه بفاعليه وينقل وجهـة نظرهم،ويـوفر لهـم الموارد والفوائد الضرورية،والمدير هنا يحتـاج إلـى درجـة معينـة مـن النفـوذ علـى مرؤوسيه،ويعد المدير عضوا في مجموعته،وهو عضو من المديرين الذين يقدمون التقـارير لرئيسهم،وفي بعض الأحيان يكون عضوا في بعض الوحدات الفرعية التي يرتبط عمله بها.

- مبدأ المعرفة الفنية:

إن المدير الفعال هو من يملك القدرة على السيطرة على المشكلات الفنيـة التـي يواجههـا الفريق، ويمتلك المدخل لتلك المعرفة،وذلك يكون بامتلاك المدير لنوعية جيدة وتخصصية فنية وإدارية عالية في مجال العمل.(Yukl,1981).

المناخ التنظيمي:

يرجع السالم(1987) بدايات ظهور المناخ التنظيمي إلى مدرسة العلاقات الإنـسانية التـي أكدت بشكل أساسي أن الجو المادي ليس هو الأهم فـي حيـاة المنظمات،فالمنظمـة ليـست مستودعا من الأشخاص والآلات،بل جماعات من العمل،وأنماط من التفـاعلات الاجتماعيـة والنفسية،التي تخلق جوا نفسيا واجتماعيا وتنظيميا،له من الأثر في العمليات الإنتاجية،ما يفوق تأثير الجو المادي للعمل،ويمكن القول أن مفهوم المناخ التنظيمي بصبغته الحاليـة لـم يكـن متبلورا في أذهان رواد هذه النظريات،إلا أن بذور هذا المفهوم وتصوراته الأولية كانت ماثلة في المفاهيم الإنسانية.

كما ويوجد هناك العديد من العوامل الأساسية التي أسهمت في زيادة العملية البحثية المتعلقة بمفهـوم المنـاخ التنظيمي،ومنهـا:التطـورات الاقتـصادية الكبيرة،وازدهـار الحركـة الصناعية،والحركة العلمية،ونشوء المنظمات المعقدة والمتشعبة،وزيادة أهمية العنصر البشري

في العمليات الإنتاجية،وبروز مشكلات من نوع جديد لا يمكن التعرف عليها وعلى ماهيتها وأسبابها واتجاهاتها دون معرفة ودراسة العديد من الأمور والأبعاد المتعلقة بالجو السائد بالمنظمة.(أحمد،2008).

واستمر الاهتمام بالمناخ التنظيمي وظهرت حوله العديد من الدراسات الإدارية،ومن الأسباب التي تدعو إلى البحث العلمي في مجال المناخ التنظيمي،هو الإيمان الكامل بأن المناخ التنظيمي هو الذي يحدد نجاح المنظمة بشكل كبير،فالمنظمة التي تملك مناخا تنظيميا ضعيفا أو رديئا،سيصيبها الفشل على الأمد البعيد،حتى وإن أبدعت في وظائفها الإدارية،كالتخطيط والتنظيم والمتابعة.(السالم،1987).

ولقد بدأ مفهوم المناخ التنظيمي بالتبلور بظهور نظرية النظم الاجتماعية،التي تنظر إلى المؤسسة كنظام متكامل،تتكون من العاملين،وبيئة العمل،والبيئة المحيطة بالمؤسسة.وينتج السلوك الاجتماعي المرغوب فيه كنتيجة للتفاعل بين هذه المكونات مع بعضها البعض،ومع البيئة المحيطة،ومع المؤسسات المحاذية لها،وهذه التفاعلات تتأثر بالمناخ الذي يسود المنظمة(Hoy&Meskel,1978).

- **مفهوم المناخ التنظيمي:**

تشير الأدبيات إلى عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين حول ماهية المناخ التنظيمي،ويتبع ذلك تعدد الآراء حول مفهوم المناخ التنظيمي تبعا للمنظور الذي تنظر فيه النظريات الإدارية المختلفة لهذا المناخ.(حوامدة،2003).

إن مفهوم المناخ التنظيمي عبارة عن مفهوم مجازي وذلك لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي هي كلمة جغرافية تتعلق بالبيئة،وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء وفي أوقات أو فصول السنة المختلفة،ويدرس المناخ التنظيمي بهذا المعنى لتأثيره في الحياة الطبيعية،نباتية كانت أم حيوانية،وما استخدام هذا المفهوم في الأدب الإداري إلا لتأكيد ضرورة النظر للمنظمات الإدارية من منظور نظمي عضوي يرى أن المنظمة كائنا عضويا،يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به.وبهذا المعنى المجازي فإن مفهوم المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص الداخلية التي تتميز بها البيئة الداخلية للعمل،والتي تتصف بدرجه من الثبات النسبي الذي يدركه العاملون،وتنعكس على قيمهم وسلوكهم واتجاهاتهم وأدائهم،وهنا لابد من التمييز بين المناخ الإداري والمناخ التنظيمي فالمناخ الإداري يشمل البيئة الداخلية لفئة الإداريين،أما المناخ التنظيمي فإنه يشمل الإداريين وغير الإداريين العاملين في أي منظمة وأي مؤسسة(القريوتي،1994).

في حين عرفه Litwin & Stringer (المشار إليهما في القريوتي،1997):"أنه مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة،والمدركة بصورة مباشره أو غير مباشره من قبل الأفراد العاملين في تلك البيئة،التي يكون لها انعكاس أو تأثير على سلوكهم ودوافعهم".

أما (Cordon & Walter(1979 فعرفاه بأنه"مجموعة تصورات العاملين للخصائص المميزة لمنظماتهم، والتي لها تأثير مباشر على سلوكهم".

وعرفه(Owens(1995 بأنه"دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظمتهم".

كما أورد الهادي(المشار إليه في الخشيني،2002) تعريفا للمناخ التنظيمي يقول فيه:"أن المناخ التنظيمي يعد تعبيرا عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل،وتتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا وممارستها إضافة إلى نظم وسياسات المنظمة".

وأشار الصباغ وآخرون(1982) إلى أن المناخ التنظيمي "بأنه مجموعة من الخصائص والمميزات التي تميز المنظمة وتصفها،كما أنها تفرق بين أي منظمة وأخرى،ويؤثر على سلوك العاملين فيها،ويمتاز بكونه غير محسوس ولكن يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتجاهات العاملين التي تعكس انطباعاتهم عن المؤسسة وأوضاعها".

أما الباحث فيعرفه بأنه"مجموعة من الخصائص المستقرة نسبيا والتي تشكل السمة العامة للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، والتي يدركها الأفراد فتعمل على تشكيل اتجاهاتهم ودوافعهم وبالتالي سلوكياتهم وأدائهم، مما ينعكس على تحقيق أهداف المنظمة".

- أهمية المناخ التنظيمي:

للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة،حيث يقوم المناخ التنظيمي ببلورة وبناء السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات المختلفة من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها،والسلوكيات التي يظهرونها في بيئة العمل،كما أن نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية للأفراد.(القطاونة،2000).

ويشير السالم(1987) إلى أن المناخ التنظيمي يحدد مدى نجاح المنظمة،فالمنظمات يجب أن يكون المناخ التنظيمي داخلها سليم لكي تتمكن من النجاح،أما اللوزي(1994) فيشير إلى أن هناك العديد من الدراسات العلمية الإدارية التي أشارت إلى أن المناخ التنظيمي في أي مؤسسة يؤثر في رضا الأفراد وتعزيز الفاعلية التنظيمية،كما يؤثر على المخرجات التنظيمية مثل :الغيابات،ودوران العمل،والدافعية نحو العمل.

وأشار العواملة(1994) إلى أن تحديد المناخ التنظيمي في المنظمات المختلفة يسهم في التعرف على السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل هذه المنظمة،وبالتالي التحكم في هذه السلوك وتوجيهه بما يخدم أهداف المنظمة.

ويرى الباحث أن انطباعات العاملين حول المناخ التنظيمي داخل منظماتهم أمرا هاما حيث يرتبط بتشكيل الدوافع والاتجاهات نحو العمل،وهذا يعني انه قد يشكل أسلوب تحفيز إيجابي ذاتي نحو العمل،وذلك في حال كانت هذه الانطباعات ايجابيه،وقد يكون عاملا هداما إذا ما كانت هذه الانطباعات سلبية،حيث تنخفض الروح المعنوية،والدافعية نحو العمل،والرضا الوظيفي.

كما ومن وجهة نظر الباحث فإن تحديد المناخ التنظيمي يعني تحديد رضا العاملين عن العمل،ومدى دافعتيهم وهذا يدل على انه في حال تمكنت الاداره من التحكم في هذا المناخ،فإنها بذلك تكون قد استطاعت تشكيل دوافع واتجاهات الأفراد نحو العمل،وبالتالي تحفيزهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

-عناصر المناخ التنظيمي:

نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين نحو المناخ التنظيمي،فإنه من الصعب تحديد عناصره تحديدا دقيقا،ورغم كل الجهود والمحاولات التي بذلت لوضع نموذج مشترك يجمع عناصر المناخ التنظيمي،ألا أن كل المحاولات والجهود جاءت على شكل نماذج أو تصنيفات مختلفة،وتاليا أبرز هذه التصنيفات لعناصر المناخ التنظيمي:

أ- تصنيف (Halpin & Croft,1963)،الوارد في درة(1985)حيث حددا العناصر التالية للمناخ التنظيمي وهي:-

1- مدى احترام الإدارة لشخصيات الأفراد العاملين.
2- مدى حرص الإدارة على تأكيد إنجاز الأعمال.
3- المسافة النفسية التي تفصل بين الرئيس والمرؤوسين.
4- رؤية العاملين لمدى تحقيق حاجاتهم الاجتماعية.
5- مقدار الرضا والمتعة اللذين يجنيهما العاملون في علاقاتهم الاجتماعية في التنظيم.
6- مقدار الرغبة التي تبديها الاداره في دفع العاملين للعمل.
7- رؤية العاملين فيما يتعلق بإحساسهم بأنهم يسيرون وحدهم لإنجاز العمل.
8- شعور العاملين بأنهم مثقلون بأعباء ترهقهم.

ب- تصنيف ليكرت(Likert,1967)الوارد في عكاشة(1989)،حيث اعتمد ستة متغيرات في تكوين المناخ التنظيمي،ووضع الأسئلة التي تشكل الإجابة عليها الصورة العامة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وهذه الأسئلة هي:

1- الاتصال:

- كيف يعرف المرؤوسون ما يحدث في المنظمة؟
- كيف يستقبل الرؤساء المعلومات؟
- هل يعطى المرؤوسون المعلومات للقيام بعملهم كما ينبغي؟

2- عمليات اتخاذ القرار:

- هل يشترك المرؤوسون في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل يتم إشراك جميع الموظفين في جميع المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل تتم الاستفادة من المعلومات المتعلقة بالموظفين كأفراد من أجل عملية اتخاذ القرارات؟

3- الاهتمام بالعاملين:

- هل تنظم المنظمة العمل بشكل منطقي؟
- هل تحاول تحسين ظروف العمل؟
- هل تبدي اهتماما بمصلحة العاملين كأفراد؟

4- التأثير على المؤسسة:

- هل يوجد للموظفين في المستويات الدنيا أي تأثير على سياسة المؤسسة؟

5- استخدام التكنولوجيا:

- هل ترتب الموارد والمعدات وتنظم عملية استخدامها؟
- هل يتم تطبيق الأساليب الجديدة بسرعة؟

6- الحوافز:

- هل يعمل الموظفون في المنظمة بجد بفعل الحوافز والمكافآت الداخلية والخارجية؟
- هل لدى المؤسسة نظام محدد لتحفيز العاملين؟

تصنيف فورهاند:(Forhand) الوارد في الخشيني(2002):

6- حجم المنظمة وهيكلها التنظيمي.

7- الأساليب الإدارية.

8- شبكات الاتصال في التنظيم.

9- أهداف التنظيم.

10- درجة التعقيد في التنظيم ككل.

تصنيف امستوت: (Umstot)الوارد في الشربيني (1987):

6- مدى استقلال الأفراد وحريتهم وإبداعهم.

7- درجة الهيكلية التي تفرض على وظيفة ما كالإشراف وحرية التصرف.

8- المكافآت المختلفة(كالحوافز والترقيات).

9- الاهتمام والعناية بالعاملين في التنظيم.

10- الثقة التي يشعر بها العاملون.

تصنيف كومبيل وأل: (Compel&Al) الوارد في سليمان (1987).

10- هيكل أو بناء التنظيم.

11- المكافأة والعقاب.

12- تأكيد الإنجاز.

13- تأكيد التدريب والتطوير.

14- المخاطرة والأمان.

15- مركزية القرارات.

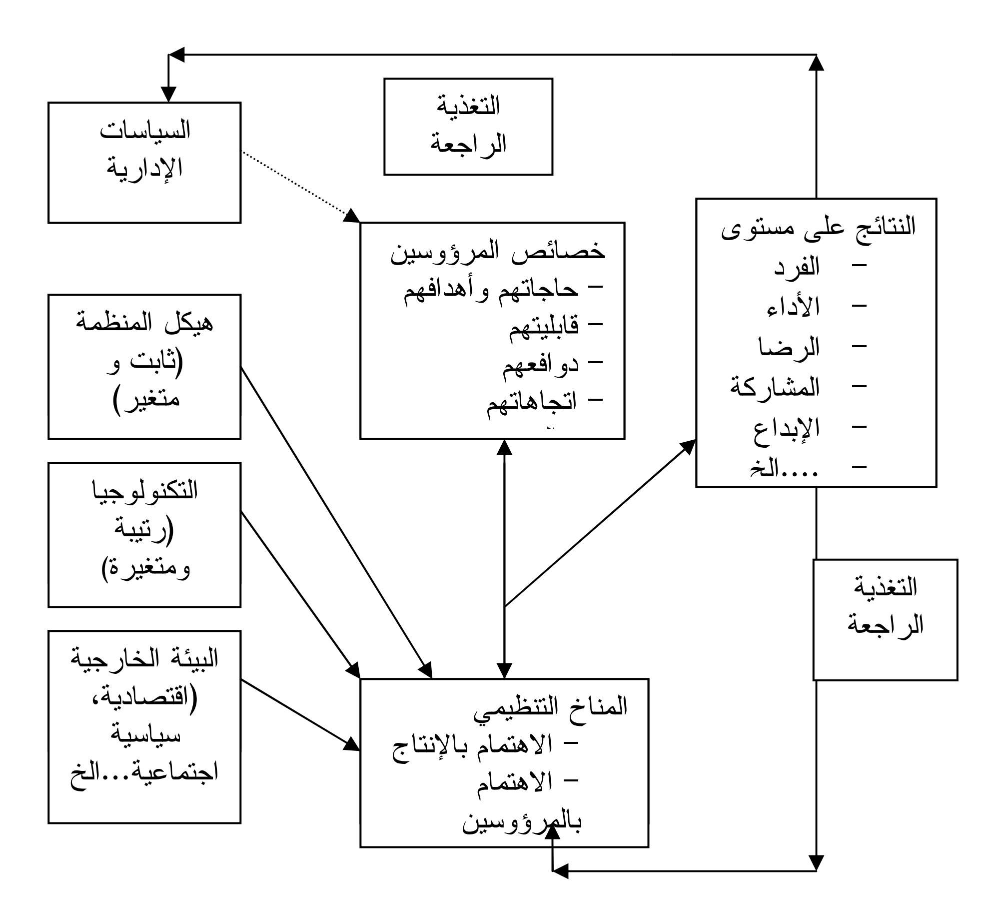
16- الصراحة والصدق.

17- المعنوية والمكانة.

18- التميز والتشجيع.

10- كفاءة ومرونة المنظمة بشكل عام.

و يمكن تبويب العناصر المكونة للمناخ التنظيمي من خلال النموذج التالي الذي طوره Steers(1967) (المشار إليه في الطويل، 2001) .



الشكل 6: مكونات المناخ التنظيمي. الطويل(2001).

يبين الشكل السابق العناصر الأساسية للمناخ التنظيمي وهي على النحو التالي:

5- السياسات والممارسات الإدارية: إن لنمط الإدارة الذي يعمل النظام ضمن أطره تأثير على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة حيث يدركه الأفراد العاملون فيها ويتأثرون به.

6- الهيكل التنظيمي: فكلما ازدادت هيكلية التنظيم في ترسيخ بعد المركزية فإننا نتوقع مناخا منظما أقرب إلى السلبية منه إلى الإيجابية،أما الهيكل التنظيمي المرن فإنه عادة ما يتيح للعامل فرص المشاركة والإبداع،كما أن حجم المنظمة يلعب دورا مهما في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي،فكلما كان حجم المنظمة صغيرا كانت العلاقات أكثر قربا واندماجا وانفتاحا مما يعزز فرص وجود المناخ التنظيمي الجيد،ولكن حتى في المنظمات الضخمة فإذا صاحب هذا التضخم هيكلة وظيفية مدروسة وصيانة واعية لسبل الاتصال فيها أسهم ذلك في المحافظة على سلامة مناخها التنظيمي العام وصحته.

7- تكنولوجيا العمل: فكلما اتصفت التكنولوجيا بالثبات وعدم المرونة والتجديد اتجه المناخ نحو السلبية،وكلما اتصفت تقنيات العمل بالتجديد اتجه المناخ نحو الانفتاح.

8- البيئة الخارجية: إن اتسام المتغيرات البيئية الخارجية كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية بالصحة والسلامة يساعد على دعم صحة النظام وسلامة مناخ العمل فيه،لكن المنظمة التي تحيطها على سبيل المثال ظروف اقتصادية صعبة قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين مما يؤثر على إحساس العاملين بالاستقرار(الطويل،2001).

-أنواع المناخات التنظيمية:

توصل Halpin&Croft (1963) من خلال دراستهما،إلى أن المناخ التنظيمي يعد تدرجا متصلا يمتد من المناخ المفتوح في طرف والمناخ المغلق في الطرف الأخر وهذه المناخات هي:

3- المناخ المفتوح:

في هذا المناخ يتمتع العاملون بروح معنوية عالية،وتسود بينهم علاقات ودية قوية،ويعملون كفريق واحد متكامل،ويكون دور المدير هنا مسهلا للإنجاز والإبداع.

ويتجه المدير هنا إلى الاهتمام العالي بالعاملين،علاوة على كونه قدوه لهم في انجاز العمل،ومع اهتمامه بالنقد الايجابي الموجه للعاملين. (Halpin&Croft,1963)

ويرى الباحث النمط الإداري في هذا النوع من المناخات الإدارية أنه يتقارب مع النمط(9.9) وفق نظرية الشبكة الإدارية، أي الاهتمام العالي بالعمل والعلاقات معا.

4- المناخ المغلق:

يمتاز هذا النوع من المناخات في أن الفتور يسود جميع العاملين،نظرا لعدم تمكنه من تحقيق رغباتهم الاجتماعية والنفسية ولا يحقق لديهم الرضا الكامل عن العمل،وفي هذه الحالة يكون الإداري غير فعال في اهتمامه بالعمل ولا بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية. (Halpin&Croft,1963)

ويرى الباحث،أن الأسلوب الإداري السائد في هذا النوع من المناخات هو الأسلوب التساهلي في الإدارة أو الأسلوب(1.1)وفق نظرية الشبكة الإدارية،أي الاهتمام المنخفض بالعمل والعلاقات الإنسانية.

ويتوسط هذين النوعين من المناخات التنظيمية أنواع أخرى من المناخات هي:

ب- المناخ الاستقلالي:

ويهتم الإداري هنا كثيرا بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية مع العاملين حيث يمنحهم حرية كاملة في تنفيذ واجباتهم،ولا يهتم بمراقبتهم وتوجيههم أثناء العمل ولا يجبرهم على الإنجاز،وبذلك ترتفع الروح المعنوية لديهم. (Halpin&Croft,1963).

ويمكن اعتبار أسلوب الإدارة الذي يسود هذا النوع من المناخات هو الأسلوب(9.1) وفـق شبكة بليك وماتون،أي اهتمام منخفض بالعمل ومرتفع بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

ب–المناخ العائلي:

يمتاز هذا المناخ بالألفة والمحبة بين العاملين جميعا،ويوجه المدير اهتمامه بشكل كبيـر نحو إشباع حاجات العاملين دون اهتمام بإنجاز العمل،وبالتالي تكون العلاقـة بـين المـدير والعاملين علاقة صداقة.(Halpin&Croft,1963)

ويرى الباحث أن هذا النوع من المناخات يتقارب النمط الإداري فيه من النظرية اليابانية في الإدارة.

ج– المناخ الموجه:

يمتاز هذا المناخ بالاهتمام الشديد بالعمل، دون مراعاة الحاجات الإنـسانية والاجتماعيـة للعاملين.ويتابع المدير خطوات تنفيذ المهام حسب الطريقة التي يريدها هو،ويلجأ إلى التـسلط في القيادة،ويمنع مشاركة العاملين في صنع القرارات واتخاذها.(Halpin&Croft,1963)

وبرأي الباحث فإن الإدارة هنا تتبع النمط الدكتاتوري، أو بالنمط (1.9)،حـسب الـشبكة الاداريه،أي اهتمام عالي بالعمل ومنخفض بالعلاقات الإنسانية والاجتماعية.

د– المناخ الأبوي:

يتصف هذا المناخ بأن المدير يحاول كثيرا ضـبط العاملين،وإشـباع حاجاتهم،والاهتمـام بمشاعرهم،ولكنه اهتمام متكلف،لا ينبع عن صدق المشاعر،وإنما الغاية منه تحقيـق أهـداف المدير الشخصية،كما يقوم المدير بالمحاولة لدفع العمل وتحفيز العاملين،ولكنه لا يسمح لهـم بالمشاركة،وبالتالي ينقسم العاملون إلى شلل وجماعات داخل المنظمة بسبب عجز المدير عن ضـبطهم،ثم يتعكـر صـفو المنظمة،وتنعـدم روح الـصداقة بـين العـاملين. (Halpin&Croft,1963)

وبنظرة لأنواع المناخ التنظيمي نجد أنها تتفاوت فيما بينها،من حيث الاهتمام بالإنتاجية أو بالعاملين أو بكلاهما وبرأي الباحث فإن أفـضل هـذه المناخـات التنظيميـة هـو المنـاخ المفتوح،لاهتمامه العالي بالعمل وبالعاملين،وبالتالي يساعد هذا المناخ على رفـع معنويـات الموظفين وتحسين اتجاهاتهم ودوافعهم للعمل،وبالتالي سلوكياتهم،مع عدم التفريط بأهمية العمل مما يعني التوازن وتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين بنفس الوقت.فالمخاطرة المحسوبة بإشراك الأفـراد باتخـاذ القـرارات وبمواجهـة المـشكلات التنظيمية،وتحديـد الأهـداف

التنظيمية،تمنحهم الثقة العالية بالنفس،وتمنح العمل نوعا من المرونة،وتعطيهم دافعا ايجابيا نحو العمل،وتضفي نوعا من الرقابة الذاتية لدى الأفراد.

-مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي:

استخدم رنسيس ليكرت لقياس المناخ التنظيمي"مقياس مخطط خصائص المؤسسة" ويتكون من(51)فقرة موزعة على ثمانية أبعاد أطلق عليها اسم المتغيرات المؤسسية وهي:العمليات الإدارية،وعمليات الاتصال،ونظام الحوافز،وعمليات التفاعل البينية الشخصية،وعملية اتخاذ القرارات،وتقرير الأهداف،وعمليات الرقابة والتوجيه،وأهداف التدريب والأداء. وقد وضع ليكرت مقياس المناخ التنظيمي(Profile of Organizational Characteristics Measure)

في الأصل لقياس المناخ التنظيمي للمؤسسات الصناعية،ثم قام بوضع مقياس خاص للمؤسسات المدرسية سماه منظور المدرسة. (مصلح، 2004).

-كيفية توفير مناخ تنظيمي جيد وسليم:

إن لكل منظمة مناخا تنظيميا يناسبها من حيث أهدافها وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي، وهذا يعني وجوب التحكم في أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي بحيث تخدم أهداف المنظمة والعاملين فيها.(القطاونة،2000).

وأشار السالم(1987) إلى مجموعة من العوامل التي إذا ركزت عليها المنظمة فإنها ستنعكس بالإيجاب على المناخ التنظيمي فيها وهي:

- الثقة المتبادلة بين كافة المستويات الإدارية.
- المشاركة في عمليات صنع القرارات.
- الصدق والوضوح في التعامل مع الموظفين. (الشفافية في التعامل).
- مساندة الإدارة للعاملين،والتشجيع على العمل والإنجاز والتميز.
- الاهتمام بالاتصالات الصاعدة والإصغاء إليها.
- الاهتمام بتحقيق مستويات إنجاز عالية.

أما المغربي(1995) فقد قدم مجموعة أخرى من العوامل البيئية التي يمكن للمنظمة السيطرة عليها،وأن تخلق من تفاعل هذه العناصر مناخا تنظيميا ايجابيا وهي:

- الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتعديله وتطويره بين الحين والأخر،ليلائم المتغيرات والمستجدات البيئية.

- وضوح وثبات السياسات التنظيمية.
- اهتمام المنظمة بتطوير وتدريب مهارات العاملين.
- التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- العدالة في التعامل مع الموظفين.
- تبني الإدارة البشرية فلسفة إنسانية تهتم بالعامل البشري، ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
- الابتعاد عن الرقابة الصارمة التقليدية والتركيز على الرقابة الذاتية والرقابة الايجابية.
- المسؤولية الاجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين فيها.

-العلاقة بين الأنماط الإدارية والمناخ التنظيمي:

يرى Likert(1976) أن المناخ التنظيمي السائد في أية مؤسسة يحدد بسلوك الإدارة المسيطرة على المؤسسة،فإذا تميز المناخ داخل المنظمة بوجود علاقات عمل جيدة مبنية على مبدأ روح الفريق التعاونية تعم أرجاء المنظمة كافة،فإن مخرجات العمل لهذا المناخ هي مخرجات مرتفعة على وجه العموم.

أشار كل من Johannsen & Page(1986) إلى أن المناخ التنظيمي،يخلق نتيجة لأسلوب الإدارة السائد والطريقة التي يتعامل بها المديرون والموظفون معا داخل المنظمة،وهذا يتفق مع رأي العمري حيث أشار إلى أن الخصائص المكونة للمناخ التنظيمي،تتشكل كنتيجة للفلسفة الإدارية العليا والممارسات الإدارية،وكنتيجة لنضم وسياسات العمل في المنظمة.(EL-Omari,1996).

قام (Litwin&Stringer) (المشار إليهما في القريوتي،1993) بدراسة وجدا فيها أن أسلوب الإدارة عامل رئيس في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي،فإذا كان أسلوب الإدارة تسلطيا(أوتوقراطيا) فإن ذلك سيؤدي إلى المناخ التنظيمي غير السليم للعاملين،بحيث يحد من طموحاتهم وإبداعاتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات التي تواجههم في التنظيم،في حين أن الأسلوب الديمقراطي يعمل على تكوين مناخ تنظيمي صحي،بحيث يزيد من ثقة العاملين بأنفسهم،ويحسون بقيمتهم وبالتالي يزيد انتمائهم للمنظمة وتحقيق أهدافها.

ويرى Remondin(2001) أن السلوكيات الإدارية للمدير تؤثر بشكل هام في المناخ التنظيمي،وأنه كلما كان المدير داعما أكثر لسلوكيات الأفراد كانت المنظمة أكثر انفتاحا.وأكد Patterson & Peter (2004) أن قدرة المدير على إدارة الصراعات تؤثر على إنتاجية العاملين،وعلى تحقيق الأهداف بكفأه،وتقود إلى خلق مناخ تنظيمي ايجابي داخل المنظمة.

وأشار العواملة(1994)إلى أن توفير المناخ التنظيمي المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة،والاهتمام المتزايد المستمر في توفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي الإيجابي يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفأة وفاعلية.

وذكرت Silver(المشار إليها في الطويل،2001) أن المناخ التنظيمي هو نتيجة للآثار الناجمة عن العلاقة التبادلية بين السلوك الجماعي للعاملين في النظام والنمط الإداري لرؤساء هذا النظام،وذكرت"أن العلاقة التبادلية الدينامية بين الإدارة وجماعة العمل هي منطلق تحديد التنوع في المناخات التنظيمية"،ويظهر الشكل رقم 7 علاقة المناخ التنظيمي بسلوكيات العاملين من جهة وسلوكيات من جهة أخرى.

إنتاجية منخفضة عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندماج عالي	إنتاجية منخفضة عزلة منخفضة اعتبارية منخفضة اندفاع عادي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية منخفضة اندفاع عالي	إنتاجية قليلة عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندفاع عادي	إنتاجية عالية عزلة منخفضة اعتبارية عالية اندفاع عادي	إنتاجية عالية عزلة عالية اعتبارية ضعيفة اندفاع منخفض
المنفتح	المستقل	المنضبط	العائلي	الأبوي	المنغلق
عوائق قليلة ترابط قوي علاقات حميمة روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط قوي حميمة ضعيفة روح معنوية عالية	عوائق كبيرة ترابط قوي حميمة ضعيفة روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط ضعيف حميمة عالية روح معنوية عالية	عوائق قليلة ترابط ضعيف حميمة ضعيفة معنوية منخفضة	عوائق كبيرة ترابط ضعيف جدا حميمة ضعيفة معنوية منخفضة

سلوكيات العاملين

الشكل 7:العلاقة بين المناخ التنظيمي وسلوكيات الإدارة وسلوكيات العاملين(الطويل،2001).

ويلاحظ أن سلوكيات الإداريين تلعب دورا هاما في تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد في المنظمات المختلفة،وهذا ما أكده (1963) Halpin&Croft بأن خلق مناخ جيد داعم ومحفز لمهارات العاملين يرجع لقدرة المدير وهذا يعني أن اختيار النمط الإداري الملائم للمنظمات المختلفة هو الذي يحدد طبيعة المناخ التنظيمي في تلك المنظمات،وبالتالي تحديد ما إذا كان المناخ ملائما أم لا.

كما ويستخلص الباحث من تصنيفات عناصر المناخ التنظيمي الواردة في الأدبيات المختلفة أن هذه التصنيفات قد ذكرت إما بشكل مباشر أو غير مباشر ارتباط عناصر المناخ التنظيمي ارتباطا وثيقا بالمناخ التنظيمي،فمثلا نجد أن تصنيفات كل من Forhand والقريوتي قد ذكرا أن الأساليب الإدارية هي احد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي،أما Halpin&Croft وLikert وUmstot فقد وضعوا في تصنيفاتهم عناصر ترتبط ارتباطا كليا بالأنماط

الإدارية،كمدى احترام الإدارة للعاملين والمسافة النفسية بين العاملين والرؤساء،ومدى تحقيق حاجات العاملين الاجتماعية،والحوافز،وأسلوب الرقابة،وغيرها، وهذه النقاط بمجملها تتشكل بحسب النمط الإداري السائد في المنظمات المختلفة.

الإدارة الرياضية:

مما لا شك فيه أن الرياضة ارتبطت ارتباطا وثيقا بالإدارة ومنذ قديم الزمان وما إقامة وتنظيم الدورات الأولمبية القديمة إلا شاهدا كبيرا على ذلك الارتباط،ومازال هذا الارتباط يلعب دورا رئيسا وهاما وحيويا في جميع المجالات الرياضية سواء على مستوى الهيئات الرياضية أو المؤسسات التربوية أو الفرق الرياضية(شرف،1999).

فلا يكاد يخلو أي نشاط رياضي من الحاجة الماسة إلى الإدارة،بداية من درس التربية الرياضية الذي يحتاج من المعلم أن يكون إداريا لطلابه وأن يوجههم،ويتابعهم،ويراقبهم،وينظمهم،ومرورا بالنشاطات الرياضية التي تتم تحت مظلة الاتحادات الرياضية المختلفة،والتي تحتاج إلى عمل إداري منظم وموجه لتحقيق الأهداف،وانتهاء بتنظيم البطولات والدورات الرياضية على اختلاف مستوياتها،حيث أن النجاح في إدارة وتنظيم هذه البطولات والدورات قد يفوق أحيانا أهمية الفوز بها.(شرف،1990).

-تعريف الإدارة الرياضية:

عرف فائق أبو حليمه(2004) الإدارة الرياضية بأنها:المهارات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والميزانيات والقيادة والتقييم داخل مؤسسة ما تهتم بشؤون نشاط رياضي معين.

أما إبراهيم(2000) فعرفها بأنها عملية تخطيط وقيادة ورقابة أفراد المؤسسة الرياضية،واستخدام جميع مواردها لتحقيق الأهداف المحددة.

ويعرف الباحث الإدارة الرياضية بأنها:الجهود المنظمة الموجهة والمستمرة التي يبذلها الإداري في متابعة وتوجيه أنشطة المؤسسة الرياضية،للاستفادة القصوى من الإمكانيات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفأة وفاعلية.

وبالنظر إلى التعريفات نجد أنها تتقارب ومفهوم الإدارة العامة،حيث أن الإدارة الرياضية هي أحد فروع الإدارة العامة،ولكنها أكثر تخصيصا في تناولها للأنشطة والمنظمات الرياضية باختلاف أنواعها وأهدافها ومستوياتها.

أهمية الإدارة بالنشاط الرياضي:

حدد أبو حليمة(2004) أهمية الإدارة بالأنشطة الرياضية بالنقاط التالية:

- إن النشاط الرياضي على اختلاف مستوياته يتميز بوجود درجات متفاوتة من التنافسية، وتبرز هنا أهمية الإدارة الرياضية من خلال الإدارة الناجحة للموقف التنافسي في البيئة الرياضية.
- إن الإدارة الرياضية ضرورية لتحقيق التوازن في الأهداف المتعددة والمتداخلة التي تسعى الإدارة الرياضية لتحقيقها، وبالتالي تسعى الإدارة الرياضية للوصول إلى أهداف مشتركة على اختلاف مستوياتها الفردية والجماعية.
- تسعى الإدارة الرياضية إلى تحقيق التوازن بين الموارد البشرية والمادية المتاحة بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة.
- إن الإدارة الرياضية تزيد من قدرة المؤسسة الرياضية على التكييف مع المتغيرات المختلفة التي يتميز بها العمل الإداري في المجال الرياضي.
- إن الإدارة الرياضية الناجحة تساعد على الارتقاء بمكانة وسمعة الهيئة الرياضية بين المؤسسات المختلفة.

-عناصر الإدارة في المجال الرياضي:

إن الإدارة في المجال الرياضي تتكون من سلسلة من العناصر والوظائف المتداخلة،حيث تمثل ما يقوم به الإداري الرياضي من أعمال،مهما كان مركزه الوظيفي،ويمارس الإداري وظائفه من خلال أساليب ومبادئ يستعين بها،وتتضمن عناصر الإدارة في المجال الرياضي أربع وظائف رئيسية هي:

- **التخطيط:**

هي الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة في المجال الرياضي،والتي يجب أن تسبق أي وظيفة أخرى لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى،والتخطيط الرياضي يتم على أساس وجود أهداف محددة مسبقا من الإدارة العليا،تكون هي الركيزة الأساسية لبناء التخطيط وعناصر العملية الإدارية الأخرى.

وحتى يكون التخطيط فعالا، لابد أن يتصف بالخصائص الفعالة الآتية والتي لا يمكن الاستغناء عن إحداها والواردة في إبراهيم(2000) وهي:

8-الواقعية.

9-يعكس أهداف المنظمة.

10- قابل للقياس.

11- محدد بزمن معين.

12- الشمول.

13- المرونة.

14- مراعاة الظروف والبيئة المحيطة.

- **التنظيم:**

يحتاج أي نشاط رياضي إلى قدر كبير من التنظيم الإداري حيث تتلخص مهمته بتوظيف الجهد التنظيمي لخدمة هذا النشاط في كافة الجوانب المتعلقة به كالاتصال والتنسيق، وإصدار اللوائح والشروط والإشراف على إعداد النماذج الفنية والاستمارات، والعلاقات الخارجية.

إن الإداريين الرياضيين المنظمين للأنشطة المختلفة هم الذين يحركون وينسقون أجزاء هذا النشاط،ويحددون علاقة الأجهزة الأخرى بذلك النشاط،ويقوم الإداريون المنظمون بإصدار لائحة الأنظمة التي تحكم النشاط،وفق المتطلبات المطلوبة للوائح التدريب وشروط المنافسات والاشتراكات في البطولات الداخلية والخارجية.إضافة إلى إشرافهم على وضع النماذج والرسومات البيانية والاستمارات الفنية لحصر المعلومات وتسجيل النتائج وهم الذين يجمعون البيانات والإحصائيات.(إبراهيم،2002).

وتبرز أهمية التنظيم الإداري بالنقاط التالية(أبو حليمة،2004):

- التخلص من الازدواجية في العمل الإداري الرياضي،ومنع التضارب في تنفيذ الخطط والواجبات.
- تحديد السلطات والمسؤوليات الممنوحة لكل فرد عامل في المؤسسة الرياضية سواء كان إداري،أو لاعب،أو حكم،أو مدرب،أو إعلامي،وغير ذلك من العاملين في المؤسسات الرياضية.
- توضيح العلاقات القائمة بين العاملين في الوحدات الرياضية المختلفة،بحيث يعرف كل فرد من هو رئيسه ومن هم مرؤوسوه.
- يساعد التنظيم الإداري على انتقال القرارات والتعليمات الإدارية بشكل انسيابي عبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية.

وأشار إبراهيم (2002)إلى الأسس التي يقوم عليها التنظيم الإداري الرياضي فهي:

- استقرار الكادر الرياضي طوال فترة تنفيذ النشاط.
- إيجاد كادر إداري متفرغ ليتابع تنفيذ الجهود المبذولة.

- أن يستوعب الجهاز التنظيمي الإداري وبعمق مراحل تنفيذ المخطط ويعمل على تنفيذ المراحل وتنسيق الأهداف.
- تدريب الكادر الإداري داخليا و خارجيا لترقية مستوياتهم.
- **التوجيه:**

وهو قدرة الإداري الرياضي على إدارة العنصر البشري سواء داخل المؤسسة أو خارجها،وذلك عند البدء الفعلي بتنفيذ المهمات المطلوبة،وتتضمن هذه الوظيفة إصدار الأوامر الإدارية،والقرارات،والأنظمة،والتعليمات من الرؤساء في مختلف المستويات الإدارية إلى المرؤوسين،لتنفيذها في الوقت المحدد وبالطريقة المطلوبة. ومن أبرز الأمثلة على التوجيه في المجال الرياضي تبرز صورة المدرب أثناء قيامه بتوجيه اللاعبين داخل الملعب.

- **الرقابة:**

يمكن تعريف الرقابة في المجال الرياضي بأنها التحقق من أن أوجه النشاط الرياضي داخل المؤسسة الرياضية تسير وفقا للخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المقررة.ومن خلال الرقابة يتم التأكد فيما إذا كانت الوظائف الإدارية السابقة تنفذ وفقا لما هو محدد في الخطة وتمارس الرقابة على الأعمال كما على الأفراد،فتكتشف عن درجة دقة العمل الواجب أداؤه،كما تكشف عن مستوى الأداء الفعلي للأفراد،لتمييز المجدين منهم،وتدريب وإعادة تأهيل الأقل قدرة منهم.(أبو حليمة،2004).

العلاقة بين عناصر الإدارة في المجال الرياضي:

أشار أبو حليمة(2004) إلى العلاقة بين عناصر الإدارة الرياضية وحددها بالاتي:

- الشمولية:تعني أن كل إداري رياضي يمارس جميع الوظائف الرياضية(التخطيط، التنظيم،التوجيه،الرقابة)، مع الاختلاف في درجة الممارسة تبعا لطبيعة الوظيفة الإدارية ومستواها ومكانها في الهيكل التنظيمي.
- العمومية:وهذا يعني أن عناصر الإدارة في المجال الرياضي قابلة للتطبيق في مختلف المؤسسات الرياضية:اتحادات رياضية عالمية،و اتحادات رياضية محلية،أندية،وغيرها.
- التداخل:بمعنى أن عناصر الإدارة في المجال الرياضي تتداخل فيما بينها،فلا يمكن أن يتم التنظيم بدون تخطيط،ولا أن تتم الرقابة بدون التنظيم وهكذا،فجميعها حلقة متكاملة يكمل بعضها البعض.

مكونات الإدارة الرياضية:

أورد إبراهيم(2000)تحليل الإداري الأمريكي(Kans) للإدارة الرياضية، الذي أشار إلـى أنها تتضمن أربع مكونات أساسية وهي:

- العامل البشري.
- العامل الجماعي.
- المنظمة التي تعمل الإدارة لأجلها.
- القائد الإداري.

المهارات الأساسية في الإدارة الرياضية:

أورد إبراهيم (2002) في كتابه"إدارة البطولات والمنافسات الرياضية" أهم المهارات الواجب توافرها بالإداري الرياضي وهي:

1-المهارات الفنية:

هي التفاهم الكامل والكفاءة في نوع خاص من الفعاليات وهي تتضمن معلومات خاصـة وقابلية كبيرة للتعليل في ذلك الاختصاص والقدرة على استخدام التفنن في المجال الرياضي.

2-المهارات الإنسانية:

القابلية للعمل بشكل فعال ضمن مجموعة واحدة من العاملين بتعاون وتجانس تام وبعلاقـة جيدة.

3-مهارات الاستيعاب الفكري:

القدرة على ربط الأجزاء الدقيقة وهذا يعني النظرة الشاملة والكلية للمنظمـة، والمعرفـة التامة لكيفية اعتماد الأقسام على بعضها البعض.

المستويات الإدارية في المجال الرياضي:

تختلف المستويات الإدارية من مؤسسة رياضية إلى أخرى،وذلك اعتمادا بناءا على حجـم المؤسسة،ونشاطاتها،وعدد العاملين فيها،ولكن بشكل عام تقـسم المـستويات الإداريـة فـي المؤسسات الرياضية كما أشار إليها شرف(1999) إلى ثلاث مستويات هي:

1-مستوى الإدارة العليا:ويوجد هذا المستوى في قمـة الهـرم التنظيمـي فـي المنظمـات الرياضية،كرئيس اللجنة الأولمبية الوطنية،رئيس إتحاد لعبة ما،رئيس نادي رياضـي،وتكمن واجبات هذا المستوى الإداري بالأتي:

- رسم السياسات والاستراتيجيات وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة الرياضية.
- توجيه عملية التفاعل بين المؤسسة الرياضية والبيئة المحيطة بها.

– وضع الخطط المستقبلية الكفيلة بتحقيق الأهداف المحددة.

– وضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرياضية، وتحديد المستويات الإدارية وتوزيع المراكز الوظيفية.

2–مستوى الإدارة الوسطى:ويطلق على هذا المستوى الإدارة التنفيذية الممتدة بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا،ويحتوي أكبر مجموعة من المديرين مثل :مدير الاتحاد،المدير التنفيذي للعبة ما،مدير النشاط الرياضي بالنادي،ويقوم هذا المستوى بترجمة السياسات والأهداف العامة المحددة من جانب الإدارة العليا،ويضعونها موضع التطبيق في مستوى الإدارة الدنيا،وتاليا بعض المسؤوليات الإدارية لهذا المستوى:

– وضع الخطط الفرعية في ضوء الخطة العامة التي تضعها الإدارة العليا مثل:الخطط التنفيذية لأنشطة الاتحاد أو النادي،الخطط التسويقية،خطط تطوير أفراد المنظمة الرياضية.

– تحديد الوصف الوظيفي والمسؤوليات والواجبات لأفراد الإدارة الدنيا.

– تحديد معايير الرقابة والأداء في كافة أقسام المؤسسة الرياضية.

– تحقيق التناسق والتفاعل بين أقسام المؤسسة الرياضية بما يمنع تضارب أنشطتها.

– الإسهام في وضع السياسة الخطة العامة،من خلال تقديم التغذية الراجعة عن الأداء الإداري بالمؤسسة الرياضية للإدارة العليا.

3–مستوى الإدارة الدنيا:ويطلق على هذا المستوى اسم الإدارة المباشرة،أو الإدارة الإشرافية،ويمكن وصف مديري مستوى الإدارة الدنيا بأن الواحد منهم يشرف على مجموعة قليلة من الأفراد،ومن أمثلة هذا المستوى الإداري في المجال الرياضي:إداري الفريق والذي يكون مسئولا عن مجموعة اللاعبين فقط،رئيس لجنة الحكام،رئيس اللجنة الفنية في الاتحاد،وبشكل عام فإن هذا المستوى الإداري يقوم بالأتي:

– الإشراف اليومي على تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة.

– تقييم الأفراد الذين هم تحت إشرافه المباشر،والعمل على تصحيح الأخطاء المكتشفة مباشرة.

الدراسات السابقة:

أولا :الدراسات العربية المتعلقة بالأنماط الإدارية:

* قام الجزازي(1987)بدراسة هدفت للتعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية، ،واستخدم الباحث المنهج المسحي بدراسته،وخرجت نتائج الدراسة بأن أغلب المدربين يتميزون بأسلوب قيادتهم المهتم إما بالأداء أو بالعلاقات،أو الأسلوب القيادي الذي يجمع الاثنين معا وأن مدربي كرة اليد كانوا الأكثر اهتمام بالجمع بين بعدي الأداء والعلاقات،يليهم في ذلك مدربوا الكرة الطائرة.

* قام معايعة(1993)بدراسة كان الهدف منها التعرف على أنماط السلوك الإداري لمدربي الألعاب الرياضية، ،وأظهرت النتائج أن المدربين الأكثر خبرة يميلون وبدرجة كبيرة إلى الأساليب الإدارية والقيادية المعتمدة على توجيه اللاعبين وتحديد طرق الانجاز لهم،والاتصال معهم،وتقويم أدائهم في اللعب أكثر من المدربين الأقل خبرة،بينما يركز المدربون الأقل خبرة وبشكل كبير على الاحترام المتبادل،وبناء جو ودي بينهم وبين اللاعبين،والاهتمام بأمور اللاعبين الخاصة،وبناء جو ودي بينهم وبين اللاعبين بدرجة أكثر من المدربين الأكثر خبرة،كما أظهرت النتائج أيضا أن النمط الإداري المرتفع بالمبادأة في وضع إطار للعمل ومرتفع في الاعتبارية هو الأكثر فعالية في الأنماط المستخدمة عند المدربين.

* أجرى العبادلة(2003)دراسة بعنوان"الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" ،ولتحقيق الهدف من الدراسة استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها هيرسي وبلانتشرد ولقياس الثقافة التنظيمية استخدم الباحث استبانه صممها كل من فرانسيس ومايكل وودكوك.وأظهرت النتائج أن النمط القيادي السائد لدى الفئات الإدارية في الدوائر الحكومية هو النمط المشارك ووجود فروق ذات دلاله إحصائية في الأنماط القيادية المستخدمة تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي، بينما لم تكشف الدراسة عن وجود فروق ذات دلاله إحصائية في الأنماط القيادية تعزى لمتغيرات:الجنس،العمر،سنوات الخبرة،والحالة الاجتماعية،وأظهرت أيضا عدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في الأنماط القيادية تعزى للقيم التنظيمية.

* أجرت أبوهنية(2003)دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن،ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانه لقياس الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس ،وتوصلت الدراسة إلى أن النمط السائد لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في عين الباشا هو النمط الديمقراطي.

* قام عبيدات(2003)بعمل دراسة هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية وعلاقتها بفاعلية إدارة الوقت ،وقد قام الباحث بتطوير استبانتين الأولى خاصة بالأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية والثانية خاصة بإدارة الوقت وقد أظهرت نتائج الدراسة ما يلي:أن مديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن يهتمون بنمط قيادة الفريق،ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الأنماط الإدارية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

* أجرى الشمايلة(2006)دراسة بعنوان"الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين" وهدفت الدراسة إلى الكشف عن الأسلوب الإداري لمديري المدارس وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين

واستخدم الباحث أداتين:الأولى:استبانه الأنماط الإدارية الأربعة،والثانية:استبانه السلوك الإبداعي،واللتين طورهما الباحث.وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية العامة للأنماط الإدارية الثلاثة(التشاركي الديمقراطي،الاستشاري الديمقراطي،الاستبدادي التسلطي)جاءت مرتفعة،باستثناء النمط الاستبدادي الخير جاء متوسطا.كما أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس الثانوية العامة للسلوك الإبداعي جاءت متوسطة. كما وأظهرت الدراسة عن وجود علاقة دالة إحصائيا بين ممارسة المديرين للأنماط الإدارية الأربعة،ومستوى السلوك الإبداعي للمعلمين،وقد أوصت الدراسة بضرورة أن يتيح النمط الإداري الفرصة للمعلمين لتطوير قدراتهم وأن يتقبل المدراء أراء المعلمين ومقترحاتهم البناءة.

ثانيا:الدراسات الأجنبية المتعلقة بالأنماط الإدارية:

* قام (Dean(1989 بدراسة هدفت لمعرفة العلاقة بين نمط السلوك القيادي للمدربين والإستراتيجية الثقافية للمؤسسة وأثرها على النجاح وتمت الدراسة في جامعة اركنساس وسعت الدراسة إلى معرفة أن نجاح المدربين يعود لنمطهم الإداري،أو إلى ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها،وأظهرت نتائج الدراسة أن مدربي كرة القدم والسلة اعتبروا أن تنظيم المؤسسة يؤدي إلى النجاح أما مدربي البيسبول اعتبروا أن المنظمة يجب أن تسمح ببعض المرونة والحرية.

* وهدفت دراسة (Palmer(1996 إلى التعرف على العلاقة بين النمط الإداري لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة في ولاية الميسيسيبي في الولايات المتحدة الأمريكية وقد استخدمت الدراسة أداة وصف فاعلية وتكيف القائد لهيرسي وبلانشرد،وأوضحت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة،كما أظهرت

النتائج أن مدراء المدارس الذين يستخدمون النمط القيادي التشاركي كانت مدارسهم أكثر فعالية مع من يستخدمون نمط الأمر أو نمط التفويض.

* دراسة (Smith(2000 والتي هدفت إلى اختبار العلاقة بين الأسلوب الإداري المتبع من قبل مدير المدرسة ودافعية المعلمين نحو عملهم،وقد حدد الباحث أسلوبين للإدارة هما الديمقراطي والاستبدادي واستخدمت الدراسة أداتين هما استبانه وصف السلوك القيادي(LBDQ)واستبانة مينسوتا للرضا الوظيفي،وقد بينت نتائج الدراسة أنه كلما ازداد إتباع المدير للأسلوب الديمقراطي في الإدارة كلما زادت دافعية المعلمين للعمل،كما بينت الدراسة انه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للخبرة على الأسلوب الإداري لمدير المدرسة.

* أجرى (Wetherell(2002 دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين نمط المدير والرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الأساسية في منطقة موريس(Morris)في ولاية نيوجرسي ،حيث استخدم الباحث نموذج هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة ومقياس أخر للرضا الوظيفي.وأشارت النتائج إلى أن النمط الآمر حقق أعلى مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين في مجالات الإشراف والمكافئات الطارئة وظروف العمل والاتصال.

ثالثا- الدراسات العربية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

* قام ذنيبات(1999) بدراسة بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن" هدفت إلى التعرف على أثر إبعاد المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي،السياسات الإدارية،البيئة الخارجية،والتكنولوجيا) على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن لأبعاد المناخ التنظيمي المذكورة سابقا أثرا كبيرا في أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن كما أن هنالك علاقة دالة إحصائيا بين أبعاد المناخ التنظيمي والمتغيرات الديموغرافية(الجنس،المؤهل العلمي،المستوى الوظيفي،وسنوات الخبرة)باستثناء متغير الهيكل التنظيمي وكل من المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي ومتغير التكنولوجيا وسنوات الخبرة حيث وجدت الدراسة عدم وجود علاقة داله إحصائيا بينهم.

وأوصت الدراسة بالاهتمام بالعلاقات الداخلية في الأجهزة المدروسة كما أوصت بضرورة تدريب العاملين ملى ما يستجد من تطور في تكنولوجيا العمل.

* أجرت القطاونة(2000)دراسة بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية"،هدفت الدراسة إلى التعرف على كل من المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية،وتحليل العلاقة

بين المناخ التنظيمي بأبعاده(مركزية القرارات،الانتماء،المخاطرة،التدريب،والحوافز)،والسلوك الإبداعي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانه لجمع المعلومات من عينة الدراسة،وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:أن انطباعات المشرفين حول المناخ التنظيمي ايجابية،وان هنالك علاقة ذات دلاله إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي،وأوصت بزيادة الاهتمام بتفويض السلطات وتدريب وتطوير العاملين ومنحهم الحوافز لزيادة تحسن المناخ التنظيمي.

* قام بني محمد(2001)بدراسة بعنوان "المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون في محافظة جرش" كان الهدف من الدراسة هو التعرف على رؤية المعلمين للمناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية ،ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة للدراسة تمثلت باستبيان تضمن(60)فقره موزعة على ستة مجالات للمناخ التنظيمي وهي:(حوافز العمل،الأسلوب الإداري،العلاقات والاتصالات،اتخاذ القرارات والصلاحيات،الإجراءات والسياسات،التقدم والنمو المهني)،وقد توصلت الدراسة إلى أن نظرة المعلمين كانت متفاوتة نحو أبعاد المناخ التنظيمي فقد كانت رؤية المعلمين ايجابية فيما يتعلق بأبعاد العلاقات والاتصالات والصلاحيات والإجراءات فيما كانت سلبية نحو الحوافز والأجور ونحو فرص التقدم والنمو المهني،وأوصت الدراسة بضرورة رفع الأجور والحوافز،ومنح المعلمين فرص للنمو المهني.

* أجرت عريقات(2003)دراسة كان عنوانها "العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها" وهدف الدراسة تمثل بمعرفة العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها.

ولتحقيق ما هدفت إليه الدراسة استخدمت الباحثة استبانتين كانت الأولى أداة الجرادات وذلك لوصف المناخ التنظيمي والثانية أداة السرحان والمستخدمة لقياس الرضا الوظيفي.وتوصلت الدراسة إلى أن درجة المناخ السائد في مدارس محافظة القدس متوسطة من وجهة نظر العاملين فيها وأوصت في ضوء هذه النتائج الباحثة إلى ضرورة زيادة الفرص المتاحة لتدريب المعلمين وإكسابهم الخبرات الحديثة وإعادة النظر في أنماط العمليات الإدارية والتوجه نحو الأساليب الديمقراطية في الإدارة،كما أوصت بضرورة تحسين أساليب التحفز والدعم سواء أكانت مادية أم معنوية بالإضافة إلى إعادة النظر في معايير أنظمة الرواتب.

* دراسة الزعبي(2006) بعنوان "عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبـداعي لـدى المديرين في الوزارات الأردنية" هدفت إلى معرفة عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبداعي عند المدراء في الوزارات الأردنية،بالاظافة إلى التعرف على اثر هذه العوامـل تبعـا للمتغيرات الوظيفية والشخصية لأفراد العينة.وتم جمع البيانات بواسطة استبانه تم تصميمها من جزأين للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة من أفراد العينة توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من عوامل المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لدى المديرين في الوزارات الأردنية وهذه العوامل هـي(نمـط القيادة،الهيكـل التنظيمي،التكنولوجيا،والبيئـة الخارجية).

ومن أهم التوصيات التي توصلت هذه الدراسة إليها وجـوب الاهتمـام بعوامـل المنـاخ التنظيمي(نمط القيادة،الهيكل التنظيمي،التكنولوجيا،والبيئة الخارجية) في الـوزارات الأردنيـة وذلك لما لها من تأثير على خلق السلوك الإبداعي لدى المديرين.

رابعا- الدراسات الأجنبية المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

* هدفت دراسة قام بها (Lofland.(1985 إلى معرفة العلاقة بين المناخ التنظيمـي والرضـا الوظيفي عند المعلمين في مدارس حكومية من مقاطعة كولومبيا الأمريكية، وصنف فيها المناخ التنظيمي من مناخ مفتوح إلى مناخ مغلق حسب تصورات المعلمين لهذا المناخ،واستخدم الباحث مقياسين الأول للمناخ التنظيمي والثاني للرضا الوظيفي وأظهرت النتائج وجود أثـر ذي دلالـة لنوع المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي عند المعلمين في مدارس مقاطعة كولومبيا الأمريكية ووجد أن المناخ التنظيمي يمتاز بالانفتاح.

* دراسة (Jahanshah(1985 التي هدفت إلى التعرف على العلاقة بـين المنـاخ التنظيمـي والرضا الوظيفي عند المديرين الأكاديميين في كليات مجتمع مختارة في ثـلاث مـن ولايـات الوسط الغربي الأمريكي ،واستخدم الباحـث اسـتبانه للمنـاخ التنظيمـي وأخـرى لوصـف المهنة،وكشفت النتائج وجود ارتباط ذي دلالة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي.

* وفي دراسة أخرى قام بها (Taylor(1990 بعنوان " إدراك النساء للمناخ التنظيمي في كليات وجامعات مختارة في ولاية أوهايو "، حيث كانت هذه الدراسة بمثابة اختبار لإدراك النساء فـي الجامعات والمعاهد في ولاية أوهايو ، أخذة بعين الاعتبار مستويات التأثير للرضـا الـوظيفي للنساء في مواقعهن في إدارة التعليم العالي ، والعوامل المؤثرة سلبيا على المرأة ،والتي عرفت كالتالي:

1- بنية وعمليات المنظمة الأكاديمية .

2- مجموعة التصنيف .

3- منافسات الرجال .

وفي هذه الدراسة كان التركيز الهام في تحديد درجة الإتحاد بين المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ المثالي ، واستخدم الباحث لتحقيق أغراض الدراسة استبيان هالبن و كروفت للمناخ التنظيمي وقد ركزت الدراسة على الجوانب التنظيمية التالية : الانسجام المسؤولية،مستويات الأداء ، المكافآت ، الوضوح التنظيمي ، الصداقة ، القيادة ، وشملت عينة الدراسة موظفات في خمسة دوائر تمثل : السلطة التنفيذية ، الإدارة الأكاديمية ، شؤون الطلاب ، الشؤون الخارجية ، وقد وجدت الدراسة أن تصورات النساء للمناخ التنظيمي في الكليات والجامعات في ولاية أوهايو تتسم بالايجابية العالية وعلى تقارب المناخ التنظيمي الفعلي من المناخ التنظيمي المثالي.

* وقام Thomson(1991)، بدراسة بعنوان " العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي وميزات مختارة لعدد من الموظفين في مدارس ثانوية(مناخ مدرسي)" ، وقد قامت هذه الدراسة بتحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي وعددا من الميزات الديموغرافية المختارة لعدد من الموظفين في مدرستين شاملتين للتعليم العالي ،حيث طور الباحث أداة لتحقيق أهداف الدراسة، وقد حاولت الدراسة معرفة وجود علاقة بين طبيعة المناخ التنظيمي ، وعمر ، وعدد سنوات الخبرة ، وجنس عضو هيئة التدريس ، وقد أظهرت الدراسة وجود علاقة بين كافة المتغيرات السابقة وطبيعة المناخ التنظيمي ، باستثناء متغير الجنس حيث لم يظهر وجود علاقة بينية وبين طبيعة المناخ التنظيمي .

* في دراسة O,toole (1992)بعنوان "التحليل التنظيمي لجنس وثقافة مؤسسات التعليم العالي (المناخ التنظيمي،النساء المديرات)" حيث أوضحت الدراسة محددات وقيود ومظاهر الثقافة المؤسسية من خلال تعريف العلاقة بين الثقافة المؤسسية والمحددات الاجتماعية للجنس في الأهداف المؤسسية ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين استجابات أفراد عينة الدراسة للثقافة المؤسسية ، وبين الديمقراطية المؤسسية كما وجد أن النشاط المؤسسي ذو صلة وثيقة بالثقافة النسائية السائدة داخل المناخ التنظيمي في المؤسسة.

* أما دراسة Guzely،(1992) التي حملت عنوان"المناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات(التنبوء بمسؤولية المنظمة)"،وكان هدف هذه الدراسة معرفة إذا ما كان لمسؤولية المنظمة علاقة ايجابية بالاتجاهات نحو المناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة ايجابية بين اتجاهات الموظفين نحو المناخ التنظيمي ومناخ الاتصالات وبين مستوى مسؤولية العاملين في المنظمة.

* وفي دراسة (Hack،(1993بعنوان"مناخ الاتصالات التنظيمية والاستفادة من ضغوط الاتصالات من خلال مناخ جامعة بورديو الهندية" وقد بحثت الدراسة في صحة الاتصالات المنظمية للجامعة وقد شملت الدراسة عددا من أبعاد المناخ التنظيمي وهي : (المشاركة في صنع القرارات ، الدعم ، الانفتاح ، الاستماع ، انجاز الأهداف) .

و توصلت الدراسة إلى أن أيديولوجيات المناخ التنظيمي أظهرت وجود أربعة فروق هامة بين أعضاء هيئة التدريس و موظفي الأعمال الكتابية والخدمات، ثلاثة منها فروقا مركزية، و قد تم تقييم المناخ التنظيمي الداعم سلبيا من قبل عينة الدراسة.

* وفي دراسة قام بها (1994) Piscopo وكانت بعنوان"المناخ التنظيمي والاتصالات ودور الإجهاد عند أعضاء هيئة التدريس في أقسام التمريض"، وقد وجدت الدراسة وجود علاقة ايجابية هامه بين المناخ التنظيمي والاتصالات داخل الأقسام، وأظهرت وجود علاقة ذات دلالة بين الإجهاد والمناخ التنظيمي.

* وأجرى (McMurray(1994 دراسة كان عنوانها"العلاقة بين الثقافة المنظمية والمناخ التنظيمي،بالرجوع إلى التنظيم الجامعي"، وقد أظهرت نتائج البحث أن المناخ التنظيمي يتأثر وبشكل مباشر بمناخ الاتصالات المنظمية ، وأنه يتأثر بالثقافة التنظيمية للجامعة ، وقد وجدت الدراسة أن هناك عدة طرق ووسائل هامه يمكن من خلالها أن تعكس الثقافة المؤسسية عن المناخ التنظيمي ، كما وجدت الدراسة أن معالم المناخ التنظيمي تم إدراكها بطريقة إيجابية.

خامسا:الدراسات المرتبطة بالعلاقة بين الأساليب الإدارية والمناخ التنظيمي:

* قام عوض الله(1991)بدراسة هدفت إلى الكشف عن خصائص السلوك القيادي لمديري المدارس الخاصة،وأثرها على المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في منطقة عمان الكبرى،وقد تكونت عينة الدراسة من(610)معلما ومعلمة،حيث استخدم الباحث استبانه وصف السلوك القيادي لهالبن(LBDQ) وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين الأسلوب القيادي والمناخ التنظيمي في المدارس الخاصة في عمان الكبرى،حيث يؤثر النمط القيادي في تشكيل المناخ التنظيمي،وأن هناك استخدام كبير من قبل مديري ومديرات المدارس الخاصة في منطقة عمان الكبرى للأساليب القيادية وفق نظرية الشبكة الإدارية.

* قام (Scoresone(1991 ،بدراسة"العلاقة بين المناخ التنظيمي ونمط الإدارة في مجتمع جامعة كينتوكي ذات الأربعين كلية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى وصف وتوثيق أنماط الإدارة والمناخ التنظيمي السائدة في الأربعين كلية.وذلك باستخدام أداتين للدراسة إحداهما لقياس أنماط الإدارة والأخرى لقياس المناخ التنظيمي،حيث استخدم مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي.وقد

توصلت هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في الجامعة عليه بعض الانتقادات وأشارت إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي ونمط الإدارة.

* قام كل من (James&Susan,(1996بدراسة كان الهدف منها الكشف عن العلاقة بين الموثوقية للقادة التربويين،وبين المناخ التنظيمي السائد،أي:مدى تطابق أقوال القادة مع أفعالهم من وجهة نظر العاملين لديهم،ودور هذه الموثوقية في تشكيل المناخ التنظيمي في المؤسسات،وقد تكونت عينة الدراسة من(63)قائدا تربويا من الذين كانوا مشاركين أو مشرفين ضمن برنامج الدكتوراه في جامعة(Duquesne) ومن(835)عضوا تحت إشرافهم في الولايات المتحدة الأمريكية،وقد أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين موثوقية القائد وبين المناخ التنظيمي.

* قام(Massaro&Augustas(2000 بدراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وإدراك المعلمين للنمط القيادي لمدير المدرسة وأثر ذلك على المناخ التنظيمي السائد في المدرسة،ولتحقيق هدف الدراسة استخدمت أداة هيرسي وبلانشرد لأنماط القيادة،وتمثلت عينة الدراسة(330)معلما تم اختيارهم من (20)مدرسة،وأشارت إلى عدم وجود أثر لمدير المدرسة وأسلوبه القيادي على المناخ التنظيمي وأكدت الدراسة أن على المعلمين والمديرين العمل بشكل متعاون بهدف تحسين الاتصال بينهم من أجل تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة.

* أجرى الخشيني(2002) دراسة بعنوان"الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية(الرسمية والأهلية)وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية" قام الباحث بتوزيع استبانتين صممهما لغايات تحقيق أهدف دراسته،الأولى:لتحديد الأساليب القيادية لدى عمداء الجامعات الأردنية والثانية:لتحديد مستوى المناخ التنظيمي داخل الكليات الجامعية.

وكان أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج أن مدرسي الجامعات الحكومية يروا أن عمداء كلياتهم يركزون على الأساليب الديمقراطية،بينما رأى مدرسي الجامعات الأهلية أن عمداء كلياتهم يميلون إلى الأساليب الإدارية التسلطية،كما أظهرت النتائج سيادة المناخ التنظيمي المفتوح في الجامعات الحكومية والمناخ التنظيمي المغلق في الجامعات الأهلية.وكما وتبين في ضوء نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي والمناخ التنظيمي داخل الجامعات الحكومية والأهلية الأردنية،وأوصت الدراسة بوجوب اهتمام عمداء الكليات بالجامعات الأهلية بالأنماط القيادية ذات الصلة بالعاملين،وزيادة اهتمام القادة الإداريين بالأسباب التي تعمل على تشكيل مناخ تنظيمي ايجابي.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال ما تم استعراضه من دراسات وبحوث سابقة نجد أن هناك العديد من الأبحاث والدراسات التي تناولت موضعي الدراسة وهما المناخ التنظيمي و الأنماط الإدارية،وذلك إما بتناولهما بشكل منفرد أو بربطهما ببعض المتغيرات والسمات التنظيمية كالرضا الوظيفي والدافعية والإبداع والثقافة التنظيمية أو بالربط بينهما، وبالنظر بشكل تفصيلي لما ورد في الدراسات السابقة نجد مايلي:

هنالك العديد من الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي بالبحث والدراسة إما وصفا له أو وصفا للعلاقة بينه وبين العديد من المكونات التنظيمية الإدارية،كما وبحثت الدراسات السابقة علاقة بعض المتغيرات الديموغرافية وانعكاسها على المناخ التنظيمي داخل المنظمات المختلفة فقد بحثت دراسات كل من الزعبي(2006)،و القطاونة(2000) العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي،وقد وجدت الدراستين أن هنالك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي،بينما أوجدت دراسات كل من الذنيبات(1999)،وعريقات (2003)،Lofland(1985) ،Jahnshah(1985) أن هناك علاقة دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي وكل من الرضا الوظيفي وأداء العاملين،أما دراسات (Hack(1993،Piscopo(1994)،Guzely(1992 فقد تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي وطبيعة الاتصالات المنظمية،واتفقوا جميعا بنتائج دراساتهم على أن المناخ التنظيمي له علاقة داله إحصائيا بالاتصالات المنظمية لكن (Hack(1993 اختلف معهم فبينما كان المناخ التنظيمي الذي تناولته دراسته غير داعم للاتصالات المنظمية أشار كل من (Piscopo(1994و(Guzely(1992 إلى أن المناخ التنظيمي الذي تناولاه كان داعما لها.

وأشار كل من بني محمد(2001)،(Taylor(1990،إلى وجود نظرة ايجابية للعاملين نحو المناخ التنظيمي مخالفين دراسة (Scoresone(1991 كما أوضحت نتائج دراستيهما أيضا وجود علاقة إرتباطية بين بعض المتغيرات الوسيطة(العمر،والجنس،والمؤهل العلمي،وسنوات الخبرة) ووافقهم في ذلك ثومسن(1991) ولكنه خالفهم بعدم وجود علاقة بينيه بين الجنس والمناخ التنظيمي، أما (McMurray(1994 فأوضحت نتائج دراسته وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين المناخ التنظيمي والثقافة المنظمية.

كما نجد أن هناك كثير من الدراسات تناولت موضوع الأنماط الإدارية ودرسته أما بشكل منفرد أو بربطه مع بعض المكونات التنظيمية الأخرى فقد أشارت دراسات كل من العبادلة (2003)والعبيدات(2003)،و(Wetherell(2002 ، و(Palmer(1996 ، (Smith(2000 ،والشمايلة(2006)،إلى وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين الأنماط الإدارية وكل من الثقافة

المنظمية،وإدارة الوقت،ودافعية الموظفين وفعالية أدائهم والرضا الوظيفي،والسلوك الإبداعي لهم،كما بينت دراسات كل من المعايعه(1993)،وعبيدات(2003) أن هناك علاقة بين النمط الإداري المستخدم ومتغيرات الجنس،والخبرة،والمؤهل العلمي،والمستوى الوظيفي،بينما خالفهم العبادلة(2003) حيث أوضحت نتائج دراسته عدم وجود فروق في النمط الإداري المستخدم تعزى لمتغيرات الجنس والعمر،والخبرة،والحالة الاجتماعية،والثقافة التنظيمية،أما الجزازي(1987)،Dean(1989) فقد أظهرت نتائجهما أن هنالك اختلاف في النمط الإداري المستخدم وفي نظرة العاملين لهذا النمط يعزى لنوع النشاط الرياضي الممارس.

لم يجد الباحث الكثير من الدراسات التي تربط النمط الإداري والمناخ التنظيمي أما الدراسات التي وجدها الباحث فقد وضحت نتائج دراسات كل من عوض الله(1991)،والخشيني(2002)،بالإضافة إلى دراسة(James&Suzan(1996أن هنالك علاقة داله إحصائيا بين الأسلوب الإداري والمناخ التنظيمي حيث يؤثر النمط الإداري في تشكيل المناخ التنظيمي وخالفتهم بذلك نتائج دراسة (Massaro&Augustas(2000حيث أشارت إلى عدم وجود أثر للأسلوب الإداري على المناخ التنظيمي.

وبنظره مجملة لكافة الدراسات السابقة نجد أنها أوصت بوجوب الاهتمام بمستوى المناخ التنظيمي بوصفه عاملا هاما ومؤثرا في نجاح المنظمات،وهذا إن دل على شيء فيدل على أهمية المناخ التنظيمي وعلى كونه عاملا مؤثرا بشكل فاعل في المؤسسات المختلفة،أما الدارسات المتعلقة بالأنماط الإدارية نجد أنها لم تتفق ولم تجمع على نظرية إدارية أو على نمط معين بوصفه النمط الأمثل للإدارة وهذا يعد امتداد للخلاف الأزلي المرتبط بتحديد أفضل الأنماط أو النظريات الإدارية التي ينبغي استخدامها في المنظمات المختلفة.

وقد استفاد الباحث من مراجعة الأدبيات المتضمنة الدراسات السابقة مايلي:

- تحديد الأدوات المستخدمة في الدراسة.
- تحديد المنهج العلمي المناسب.
- تحديد المعالجات الإحصائية الملائمة لدراسته.
- استفاد الباحث من هذه الدراسات في اكتساب فهم أعمق لموضوع ومشكلة الدراسة وتدعيم مناقشة نتائجها.

وبرأي الباحث فإن أهم ما ميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة هو هدفها الرئيسي وأهدافها الفرعية حيث أنها وبحد علم الباحث الدراسة الأولى التي هدفت للتعرف إلى العلاقة بين الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية والمناخ التنظيمي

في الاتحادات الرياضية الأردنية،كما وتميزت الدراسة بتقارب نتائجها مع نتائج بعض الدراسات التي أجريت في بيئات مختلفة.

محددات الدراسة:

- **المحدد الزمني:** تمت عملية جمع بيانات هذه الدراسة بالفترة الواقعة بين 2010/5/24 وحتى 2010/6/13.
- **المحدد البشري:** اقتصرت هذه الدراسة على أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية للموسم الرياضي 2010/2009.

التعريفات الإجرائية:

***الأنماط الإدارية:(Administrated Styles):**

السلوك الذي يمارسه رئيس الاتحاد الرياضي للتأثير الفعال في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد وتحقيقه لأهدافه،وفق أنماط نظرية ليكرت الرباعية وهي:

* **النمط الاستبدادي التسلطي:**هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،بحيث يحصر جميع الصلاحيات بيده دون إشراك احد من أعضاء مجلس الاتحاد.

* **النمط الاستبدادي الخير:** هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،مع إعطاء المجال لأعضاء إدارة الاتحاد لاتخاذ القرارات البسيطة ولكن تحت رقابته الكثيفة.

* **النمط الاستشاري الديمقراطي:** هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،بحيث يترك لأعضاء الاتحاد حرية اتخاذ القرارات اليومية ويعمل على استشارتهم بالظروف غير الاعتيادية.

*__النمط التشاركي الديمقراطي:__ هو سلوك رئيس الاتحاد إزاء المواقف التي يواجهها في أثناء عمله للتأثير في سلوك أعضاء الاتحاد والعاملين فيه بهدف تحسين عمل الاتحاد،بحيث يتصف المدير بتفويض الصلاحيات والسلطات وإشراك أعضاء الاتحاد باتخاذ القرارات.

المناخ التنظيمي:(Organizational Climate).

مجموعة من العوامل الإدارية التي تميز التنظيم،وبيئة العمل الخارجية والداخلية،وتؤثر في سلوك أعضاء مجالس إدارات الاتحادات وتفاعلهم معا داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

" الفصل الثالث "

الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة

مجتمع وعينة الدراسة

أدوات الدراسة

صدق وثبات الأداة

إجراءات تطبيق الدراسة

تصميم الدراسة

المعالجات الإحصائية

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة:

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي (Descriptive Method) متبعا أسلوب الدراسات المسحية بجميع خطواته وإجراءاته كونه يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة الهادفة للتعرف إلى الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

مجتمع وعينة الدراسة:

أولا:مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية للعام (2009−2010) وبلغ عددهم(241) عضوا يمثلون الاتحادات الرياضية الأردنية الأولمبية، والمعترف بها أولمبيا،وغير الأولمبية، والنوعية،و البالغة 34 اتحاد رياضي.

ثانيا:عينة الدراسة: تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وبلغ عدد أعضاء عينة الدراسة (70 عضوا) . وتمثل ما نسبته (29%) من مجتمع الدراسة الأصلي موزعين على (9) اتحادات رياضية تم اختيارها عشوائيا بعد استبعاد عدد من الاتحادات لضمان الحصول على استجابات موضوعية من أعضاء عينة الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات التالية: اتحاد الكرة الطائرة ،واتحاد كرة السلة،واتحاد التنس الأرضي، واتحاد تنس الطاولة، واتحاد الريشة الطائرة، واتحاد السباحة، واتحاد الكراتية واتحاد الجودو، واتحاد المصارعة،. ويبين الجدول رقم(2) توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للاتحادات الرياضية التي تمثلها.

الجدول2.توزيع أفراد عينة الدراسة تبعا للاتحادات الرياضية التي تمثلها.

الاتحاد	عدد أعضاء مجلس الإدارة
اتحاد الكرة الطائرة	10
اتحاد كرة السلة	6
اتحاد الريشة الطائرة	10
اتحاد تنس الطاولة	5
اتحاد التنس الأرضي	6
اتحاد الجودو	8
اتحاد الكراتية	9
اتحاد المصارعة	10
اتحاد السباحة	6
المجموع	70

أداة الدراسة:

لغايات جمع بيانات الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام كل من مقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للشمايلة(2006)،ومقياس ليكرت (1976)للمناخ التنظيمي"مقياس مخطط خصائص المؤسسة" وفيما يلي وصف للمقياسين:

الجزء الأول: مقياس الأنماط الإدارية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية.

استخدم الباحث مقياس الأنماط الإدارية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية والذي قام بتطويره الشمايلة (2006)،حيث قام بالتحقق من صدقه من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين من أصحاب الدراية والاختصاص والخبرة،كما وحقق المقياس معامل ثبات بلغ(0.85).حيث يتكون المقياس من (40) فقرة موزعة على أربعة أنماط إدارية ممثلة لنظرية ليكرت الرباعية وذلك على النحو التالي:

- النمط الاستبدادي التسلطي (Exploitative Authoritative)،ويتكون من (10) فقرات.

  وتمثله الفقرات من 1–10.

- النمط الاستبدادي الخير (Benevolent Authoritative)،ويتكون من (10) فقرات.

  وتمثله الفقرات من 11–20.

- النمط الاستشاري الديمقراطي (Consultative Democratic)،ويتكون من (10) فقرات،وتمثله الفقرات من 21–30.

- النمط التشاركي الديمقراطي (Participative Democratic)،ويتكون من(10) فقرات.

  وتمثله الفقرات من 31–40.

وهذا المقياس يتضمن فقرات تقيس السلوكيات الإدارية والتي تعكس الحالة الداخلية للمؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من حيث،أساليب العمل،وحجم المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات ،ودرجة العلاقات،ونظام الاتصالات،وتدفق المعلومات.

الجزء الثاني: مقياس المناخ التنظيمي لليكرت. Profile of Organizational Characteristics Measure

وضع هذا المقياس عالم الإدارة رنسيس ليكرت (Likert,1976)،وهو مقياس متخصص في المناخ التنظيمي وورد في العديد من الأدبيات والأبحاث السابقة مثل عكاشة(1989)،الحوامدة(2003)،أحمد(2008)، وهو بالأساس مصمم لقياس المناخ التنظيمي في

المؤسسات الصناعية،وقد استرشد الباحث بالأبعاد الرئيسية الثمانية الواردة في المقياس حيث قام بتعديله وذلك بوضعه فقرات مناسبة للأبعاد الثمانية الواردة في هذا المقياس بما يعبر عن خصائص المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية للتمكن من استخلاص نتائج ذات علاقة بالواقع التنظيمي،وتكون المقياس بصورته النهائية من (41) فقرة موزعه على الأبعاد الثمانية وعلى النحو التالي:

- بعد الأهداف (Goals)،ويتكون من (4) فقرات وتمثله الفقرات من 1-4.
- بعد العمليات الإدارية(Administrative processes)،ويتكون من (5) فقرات، وتمثله الفقرات من5-9.
- بعد الاتصال(Communication)،ويتكون (7) فقرات وتمثله الفقرات من 10-16.
- بعد الحوافز(Rewards)،ويتكون (5) فقرات،ومثله الفقرات من 17-21.
- بعد اتخاذ القرارات (Decision-Making)،ويتكون من (6) فقرات،وتمثله الفقرات من 22-27
- بعد العلاقات الشخصية(Relation Ship)،ويتكون من (4) فقرات،وتمثله الفقرات من 28-31
- بعد الرقابة(Control)،ويتكون من (5) فقرات،وتمثله الفقرات من 32-36
- بعد التدريب والتطوير(Training and Development)، ويتكون من (5) فقرات،وتمثله الفقرات 37-41.

مع وجود فقرتين سلبيتين هما الفقرة رقم 37 والفقرة رقم 40.

وهذه الأبعاد تعكس عناصر البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في المناخ التنظيمي وبالتالي تحقيق المنظمات لأهدافها وذلك كما ورد في العديد من مراجع مثل السالم (1987) وحريم (1997).

المعاملات العلمية لأداتي الدراسة:

صدق وثبات مقياس الأنماط الإدارية:

قام الباحث باستخدام مقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية والذي طوره الشمايلة(2006) وهو يتكون من (40) فقرة موزعه على (4) أنماط تمثل نظرية ليكرت الرباعية

أولا:صدق أداة قياس الأنماط الإدارية:قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس بطريقتين هما:

أ- صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية ملحق(1) على مجموعة من ذوي الخبرة والاختصاص والمعرفة ومن حملة الدرجات العلمية في كليات التربية الرياضية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية التالية:الأردنية،اليرموك،مؤتة ملحق(2) وعددهم(7) حيث طلب منهم التأكد من صلاحية الفقرة ومدى انتمائها للنمط الذي تقيسه،وتقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة حيث أشاروا إلى صلاحيته للتطبيق بحيث أضحى المقياس جاهزا بصورته النهائية ملحق(3).

ب- الصدق البنائي:

وحرصا من الباحث في تحري الإجراءات التي تضمن سلامة الفقرات ووضوحها،وانسجامها مع النمط المنتمية إليه،تم التحقق من الصدق البنائي لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون(Pearson-r)،بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقياس ،وعلى نفس عينة الدراسة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية،حيث يعبر هذا الاختبار عن قدرة الأداة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها،وأظهرت النتائج وجود ارتباط عال بين كل فقره والنمط المنتمية إليه،لذا لم يتم استبعاد أي فقرة من الفقرات والجداول ذات الأرقام التالية:(3)و(4)و(5)و(6) توضح نتائج الصدق البنائي التي تم الحصول عليها لأداة قياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول3.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الاستبدادي التسلطي

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الاستبدادي التسلطي	وضع الخطط بناءا على معرفته الشخصية.	0.798	0.000
	التمسك بمواقفه إزاء العمل.	0.745	0.000
	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أيا منها.	0.825	0.000
	التركيز على أهمية الوقت في العمل	0.798	0.000
	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.	0.888	0.000
	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم له بوضعها.	0.748	0.000
	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.	0.891	0.000
	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.	0.847	0.000
	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	0.826	0.000

0.000	0.805	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد	

يبين الجدول(3) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الاستبدادي التسلطي وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط دالة إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية و البالغة 0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول4.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الاستبدادي الخير.

ن=68

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	النمط الإداري
0.000	0.779	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.	الاستبدادي الخير
0.000	0.711	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.	
0.000	0.856	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.	
0.000	0.742	يأخذ بآراء أعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود.	
0.000	0.761	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.	
0.006	0.708	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.	
0.000	0.741	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.	
0.009	0.699	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.	
0.000	0.722	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.	
0.000	0.764	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير	

يبين الجدول(4) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الاستبدادي الخير وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية و البالغة 0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي الخير وفق نظرية ليكرت الرباعية.

الجدول5.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الديمقراطي الاستشاري.

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الديمقراطي الاستشاري	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.	0.759	0.000
	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.	0.741	0.000
	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا.	0.723	0.000
	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.	0.811	0.000
	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.	0.834	0.000
	يوازن في اتخاذ القرارات.	0.800	0.000
	يراعي اهتمامات العاملين.	0.784	0.000
	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.	0.769	0.000
	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.	0.812	0.000
	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.	0.688	0.013

يبين الجدول(5) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الديمقراطي الاستشاري وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية والبالغة0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي.

الجدول6.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية للنمط الديمقراطي التشاركي.

ن=68

النمط الإداري	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الديمقراطي التشاركي	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.	0.833	0.000
	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.	0.749	0.000
	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.	0.856	0.000
	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.	0.836	0.000
	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.	0.792	0.000
	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.	0.788	0.000
	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.	0.812	0.000
	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.	0.840	0.000
	بشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.	0.843	0.000
	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.	0.805	0.000

يبين الجدول(6) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الـديمقراطي التشاركي وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية والبالغة0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للنمط مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي وفق نظرية ليكرت الرباعية.

ثانيا:ثبات أداة قياس الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

للتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لكل فرد من أفراد العينة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية،حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأنماط الإدارية الأربعة بين (0.71– 0.92) ويبين الجدول (7) معاملات ثبات مقياس الأنماط الإدارية.

الجدول7.نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل من مجالات أنماط الإدارة وفق نظرية ليكرت الرباعية
ن=68

رقم النمط	النمط	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	**الاستبدادي التسلطي**	10	0.709
2	**الاستبدادي الخير**	10	0.790
3	**الديمقراطي الاستشاري**	10	0.855
4	**الديمقراطي التشاركي**	10	0.920

يبين الجدول(7) نتائج الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لكل نمط من أنماط الإدارة وفق نظرية ليكرت الرباعية وباستعراض قيم معاملات الثبات يتبين أنها حققت معاملات ثبات مرتفعه وتفي بأغراض الدراسة.

صدق وثبات مقياس المناخ التنظيمي:

استخدم الباحث مقياس ليكرت(1976) للمناخ التنظيمي،حيث طوره الباحث بأخـذه للأبعـاد الثمانية الواردة فيه ووضع فقرات تتناسب وأغراض الدارسة،حيث بلغ عدد الفقرات (41) فقرة موزعه على (8) أبعاد.

أولا:صدق أداة قياس المناخ التنظيمي: قام الباحث بالتحقق من صدق المقياس بطريقتين هما:

أ– صدق المحتوى:

قام الباحث بعرض المقياس بصورته الأولية ملحق(1)على مجموعة من ذوي الخبـرة والاختصاص والمعرفة ومن حملة الدرجات العلمية في كليات التربية الرياضـية والإدارة العامة في الجامعات الأردنية التالية:الأردنية،اليرموك،مؤتة ملحق(2) وعددهم(7) حيث طلب منهم التأكد من صلاحية الفقرة ومدى انتمائها للنمط الذي تقيسه،وتقديم أي اقتراحات يرونها مناسبة.حيث أشاروا إلى إجراء بعض التعديلات اللغوية والإملائية على المقياس،وأشـاروا بتعديل الفقرة رقم(36) التي تنص على أن" إجراءات الرقابة في الاتحاد تهدف إلى تـصيد الأخطاء" لوجود فقرة تقيس الجزئية نفسها حيث عدلت وأصبحت"إجـراءات الرقابـة فـي الإتحاد قادرة على اكتشاف الأخطاء"وبعد القيام بالتعديلات المذكورة أضحى المقياس صالحا للاستخدام،وبصورته النهائية ملحق(3).

ب- الصدق البنائي:

وحرصا من الباحث في تحري الإجراءات التي تضمن سلامة الفقرات ووضوحها،وانسجامها مع النمط المنتمية إليه،وبعد إجراء التعديلات المشار إليها من المحكمين،تم التحقق من الـصدق البنائي لمقياس المناخ التنظيمي عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون(Pearson-r)،بين كل فقرة والدرجة الكلية للنمط الذي تنتمي إليه الفقرة وكذلك ارتباط الفقرة بالدرجة الكلية للمقيـاس ،وعلى نفس عينة الدراسة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجـالس إدارات الاتحـادات الرياضية،حيث يعبر هذا الاختبار عن قدرة الأداة علـى قيـاس المتغيـرات التـي صـممت لقياسها،وأظهرت النتائج وجود ارتباط عال بين كل فقره والنمط المنتمية إليه،لذا لم يتم اسـتبعاد أي فقرة من الفقرات،والجدول (8) يبين قيم معاملات ارتباط بيرسون لمقياس المناخ التنظيمي.

الجدول8.قيم معامل ارتباط بيرسون ومستوى الدلالة لمقياس المناخ التنظيمي.

ن=68

المناخ التنظيمي	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء.	0.697	0.009
	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع.	0.715	0.000
	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية.	0.744	0.000
	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا.	0.820	0.000
العمليات الإدارية	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته.	0.811	0.000
	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت.	0.777	0.000
	بنية الهيكل التنظيمي للإتحاد تسهم في تحقيق أهدافه.	0.741	0.000
	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل.	0.688	0.013
	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير	0.769	0.000
الاتصال	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل	0.851	0.000
	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة.	0.826	0.000
	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئيس الاتحاد.	0.847	0.000
	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد.	0.825	0.000
	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية.	0.861	0.000
	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع.	0.799	0.000
	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة	0.816	0.000

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرة	المناخ التنظيمي
0.000	0.869	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل.	الحوافز
0.000	0.826	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل.	
0.000	0.755	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز.	
0.000	0.871	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز	
0.000	0.827	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار.	
0.000	0.880	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية.	اتخاذ القرارات
0.000	0.845	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية صنع القرار.	
0.000	0.798	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار	
0.000	0.833	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء.	
0.000	0.865	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل.	
0.000	0.873	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار.	
0.000	0.861	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	العلاقات الشخصية
0.000	0.775	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء.	
0.000	0.801	تسود أجواء التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	
0.000	0.855	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد.	

المناخ التنظيمي	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الرقابة	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم.	0.835	0.000
	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد	0.798	0.000
	يعتمد رئيس الاتحاد نظام رقابي موضوعي ودقيق لقياس الأداء	0.848	0.000
	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل.	0.83	0.000
	إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على كشف الأخطاء	0.826	0.000
التدريب والتطوير	العمل في الاتحاد روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.	0.845	0.000
	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي.	0.829	0.000
	يوفر لي الاتحاد دورات لتطوير قدراتي	0.818	0.000
	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد.	0.791	0.000
	يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء	0.836	0.000

يبين الجدول(8) قيم معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي وتشير قيم معاملات الارتباط إلى وجود قيم ارتباط داله إحصائيا(حيث كانت قيم معاملات الارتباط أعلى من القيمة الجدولية والبالغة0.600) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد مما يبين صدق هذه الفقرات في قياسها للمناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية.

ثانيا:ثبات أداة قياس المناخ التنظيمي.

للتحقق من ثبات المقياس استخدم الباحث معادلة (كرونباخ ألفا) لحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي لكل فرد من أفراد العينة والبالغ عددها (68) عضو من أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية،حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد الإدارية الثمانية بين (0.710– 0.921) ويبين الجدول (11) معاملات ثبات مقياس المناخ التنظيمي.

الجدول9.نتائج اختبار كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.

ن=68

الرقم	أبعاد المناخ التنظيمي	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
1	الأهداف	4	0.735
2	العمليات الإدارية	5	0.738
3	الاتصال	7	0.765
4	الحوافز	5	0.875
5	اتخاذ القرارات	6	0.904
6	العلاقات الشخصية	4	0.921
7	الرقابة	5	0.710
8	التدريب والتطوير	5	0.724

يبين الجدول(9) نتائج الثبات باستخدام اختبار كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد مقياس المناخ التنظيمي وباستعراض قيم معاملات الثبات يتبين أنها حققت معاملات ثبات مرتفعه وتفي بأغراض الدراسة.

سلم الإجابة لفقرات المقياسين تكون من سلم إجابة تدريجي وفقا لمقياس ليكرت الخماسي وعلى النحو الآتي:

الجدول10.سلم الاستجابة لفقرات أداتي الدراسة

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

هذه الدرجات تظهر مدى استخدام رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية،وأيضا المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

معيار الحكم لأدوات الدراسة:

3- معيار الحكم على درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية.

تم تحديد درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية بالرجوع إلى العديد من الأدبيات السابقة مثل الشمايلة(2006) وأحمد(2008) ولزيادة التأكد استند الباحث بالإضافة لما تقدم على مقياس ليكرت الخماسي للاستجابة،وحصل على النسب المئوية الآتية:-

الجدول11.درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية

النسب المئوية	درجة ممارسة الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية
80% فما فوق	درجة ممارسة كبيرة جدا
70 - 79.9 %	درجة ممارسة كبيرة
60 - 69.9%	درجة ممارسة متوسطة
50 - 59.9%	درجة ممارسة قليلة
أقل من 50%	درجة ممارسة قليلة جدا

4- معيار الحكم على طبيعة المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارات الاتحادات.

ولتحديد طبيعة المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية من كونه سالب أو محايد أو ايجابي قام الباحث وبعد الرجوع إلى بعض الدراسات والبحوث السابقة مثل القطاونة(2000) والحوامدة (2003) بما يلي:

ت-اعتبار المتوسط الحسابي (3) دلالة على حيادية الإجابة نحو إيجابية المناخ التنظيمي أو سلبيته (المتوسط = مجموع المشاهدات/5) (المتوسط = (1+2+3+4+5) / 5 =3).

ث-اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وموافق بشدة في الجانب الأيمن من المقياس والتي تنحصر نسبته بين أكثر من 60% واقل من100%، دلالة على إيجابية المناخ التنظيمي

ج- اعتبار المتوسط الحسابي الذي يقع بين محايد وغير موافق بشدة في الجانب الأيسر من المقياس والتي تقل نسبته عن 60% دلالة على سلبية المناخ التنظيمي.

خطوات تطبيق الدراسة:

بعد انتهاء الباحث من إعداد أداتي الدراسة بصورتهما النهائية ملحق(3)،تم القيام بالخطوات التالية:

1- مراجعة اللجنة الاولمبية الأردنية وأخذ معلومات خاصة عن الاتحادات الرياضية الأردنية تحتوي على:

- أسماء الاتحادات الرياضية الأردنية.
- أعداد مجالس الإدارة في كل اتحاد رياضي أردني.
- أسماء وأرقام هواتف بعض أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية.

2- قامت كلية التربية الرياضية بمخاطبة اللجنة الأولمبية الأردنية لتسهيل مهمة الباحث للقيام بدراسته ملحق(4).

3- الاتصال والتنسيق مع الاتحادات الرياضية الأردنية الخاضعة للدراسة والاتفاق على المواعيد المناسبة للزيارة وتوزيع المقياسين على أعضاء مجالس إدارات الاتحادات الرياضية الأردنية.

4- قام الباحث بإجراء زيارات ميدانية متعددة للاتحادات الرياضية لتوزيع مقياسي الدراسة.

5- تمت الإجابة على كافة تساؤلات أفراد العينة حول كيفية الإجابة على أسئلة الإستبيان بشكل علمي صحيح.

6- تم تطبيق مقياسي الدراسة على أفراد عينة الدراسة في اتحاداتهم،وطلب منهم الإجابة بما يتناسب وقناعاتهم الشخصية،وذلك بالفترة من 2010/5/24 ولغاية 2010/6/13.

7- تم توزيع ما مجمله (70) استبانه على أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية،في حين بلغ عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل(68) استبانه وقد تم استبعاد اثنتين وذلك لعدم استكمال الإجابة على بعض الفقرات.

متغيرات الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية باستخدام الأسلوب الارتباطي،والتي هدفت التعرف إلى علاقة المتغير المستقل(الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية) مع المتغير التابع(المناخ التنظيمي).

المعالجات الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم تفريغ المعلومات في الحاسوب باستخدام الرزمـة الإحـصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل المدخلات إحصائيا حيث تم استخدام مجموعة من الأسـاليب الإحصائية وعلى النحو الآتي:

- معامل ارتباط بيرسون (Person-r)،لحساب الصدق البنائي لمقياسي الدراسة والإجابة على التساؤل الثالث.
- معامل كرونباخ ألفا(Cronbach Alpha)،لحساب الاتساق الـداخلي ودرجـة ثبـات مقياسي الدراسة.
- المتوسطات الحسابية و الانحراف المعياري والنسب المئوية للإجابة على التساؤل الأول والتساؤل الثاني.

" الفصل الرابع "

عرض النتائج ومناقشتها

عـــــــــــــــرض النتـــــــــــــــــائج

منـــــــاقشة النتـــــــــــــــائج

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

أولا:عرض النتائج

2. السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل نمط من أنماط الإدارة الأربعة قيد الدراسة وكما توضحه الجداول (12)(13)(14)(15).

الجدول12. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي التسلطي

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	5	وضع الخطط بناءا على معرفته الشخصية.	3.03	1.43	%60.60	متوسطة
2	4	التمسك بمواقفه إزاء العمل.	3.35	1.27	%67.00	متوسطة
3	6	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أيا منها.	2.78	1.29	%55.60	قليلة
4	1	التركيز على أهمية الوقت في العمل	4.41	0.60	%88.20	كبيرة جدا
5	3	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.	3.68	0.97	%73.60	كبيرة
6	7	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم له بوضعها.	2.50	1.25	%50.00	قليلة
7	8	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.	1.97	0.98	%39.40	قليلة جدا
8	10	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.	1.91	1.12	%38.20	قليلة جدا
9	2	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.	4.21	0.99	%84.20	كبيرة جدا
10	9	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.	1.94	0.98	%38.80	قليلة جدا
الكلي للنمط الاستبدادي التسلطي			2.98	0.58	%59.60	قليلة

يبين الجدول (12) أن الفقرة الرابعة والتي تنص على "التركيز على أهمية الوقت في العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.41)وبأهمية

نسبية بلغت(88.20%) ،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا،بينما احتلت الفقرة الثامنة والتي تنص على "فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(1.91) وبأهمية نسبية بلغت (38.20%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة جدا،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (2.98) وبأهمية نسبية بلغت (59.60%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

الجدول 13. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستبدادي الخير.

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
11	7	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.	2.38	1.11	%47.60	قليلة جدا
12	3	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.	3.68	1.14	%73.60	كبيرة
13	5	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.	3.01	1.20	%60.20	متوسطة
14	4	يأخذ بآراء أعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود.	3.13	1.08	%62.60	متوسطة
15	8	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.	2.38	1.15	%47.60	قليلة جدا
16	2	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.	3.78	0.93	%75.60	كبيرة
17	10	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.	1.9	1.17	%38.00	قليلة جدا
18	6	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.	2.99	1.07	%59.80	قليلة
19	9	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.	2.12	0.99	%42.40	قليلة جدا
20	1	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير	3.99	0.87	%79.80	كبيرة
الكلي للنمط الاستبدادي الخير			2.94	0.37	%58.80	قليلة

يبين الجدول (13) أن الفقرة (20) والتي تنص على "يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته

(3.99)وبأهمية نسبية بلغت(79.80%)وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة بينما احتلت الفقرة (17) والتي تنص على " يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(1.90) وبأهمية نسبية بلغت (38.00%) وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة جدا،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(2.94)وبأهمية نسبية بلغت(58.80%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

الجدول 14. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط الاستشاري الديمقراطي

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
21	10	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.	3.32	1.13	**%66.40**	متوسطة
22	2	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.	4.43	0.55	**%88.60**	كبيرة جدا
23	1	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا.	4.46	0.66	**%89.20**	كبيرة جدا
24	8	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.	4.18	0.90	**%83.60**	كبيرة جدا
25	5	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.	4.25	0.87	**%85.00**	كبيرة جدا
26	7	بوازن في اتخاذ القرارات.	4.19	0.67	**%83.80**	كبيرة جدا
27	4	براعي اهتمامات العاملين.	4.29	0.65	**%85.80**	كبيرة جدا
28	6	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.	4.21	0.74	**%84.20**	كبيرة جدا
29	3	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.	4.35	0.59	**%87.00**	كبيرة جدا
30	9	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.	4.10	0.83	**%82.00**	كبيرة جدا
الكلي للنمط الاستشاري الديمقراطي			4.18	0.51	**%83.60**	كبيرة جدا

يبين الجدول (14) أن الفقرة (23) والتي تنص على "يستمع إلى آراء الأعضاء جميعا" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.46)وبأهمية نسبية بلغت(89.20%) وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا بينما احتلت الفقرة (21) والتي تنص

على "يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.32) وبأهمية نسبية بلغت (66.40%) وهي تشير إلى درجة ممارسة متوسطة،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (4.18) وبأهمية نسبية بلغت(83.60%)وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا.

الجدول 15. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات مجال النمط التشاركي الديمقراطي

ن= 68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
31	1	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.	4.62	0.55	%92.40	كبيرة جدا
32	5	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.	4.34	0.82	%86.80	كبيرة جدا
33	9	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.	4.15	0.90	%83.00	كبيرة جدا
34	3	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.	4.40	0.60	%88.00	كبيرة جدا
35	2	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.	4.43	0.65	%88.60	كبيرة جدا
36	6	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.	4.32	0.95	%86.40	كبيرة جدا
37	8	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.	4.24	0.98	%84.80	كبيرة جدا
38	7	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.	4.31	0.74	%86.20	كبيرة جدا
39	4	يشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.	4.35	0.86	%87.00	كبيرة جدا
40	9	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.	4.15	0.93	%83.00	كبيرة جدا
الكلي للنمط التشاركي الديمقراطي			4.33	0.62	%86.60	كبيرة جدا

يبين الجدول (15) أن الفقرة (31) والتي تنص على " يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام " قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.62) وبأهمية نسبية بلغت (92.40%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا،بينما احتلت الفقرة (33) والتي تنص على " يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد " والفقرة (40) والتي تنص على " يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به"المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت

قيمته(4.15) وبأهمية نسبية بلغت(83.00 %)،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(4.33) وبأهمية نسبية بلغت(86.60 %)وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا.

الجدول 16. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل نمط من الأنماط الإدارية.

ن= 68

رقم المجال	الترتيب	النمط الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الممارسة
1	3	النمط الاستبدادي التسلطي	2.98	0.58	%59.60	قليلة
2	4	النمط الاستبدادي الخير	2.94	0.37	%58.80	قليلة
3	2	النمط الاستشاري الديمقراطي	4.18	0.51	%83.60	كبيرة جدا
4	1	النمط التشاركي الديمقراطي	4.33	0.62	%86.60	كبيرة جدا

يبين الجدول (16) أن مجال النمط التشاركي الديمقراطي قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.33)وبأهمية نسبية بلغت(86.60%)،وهي تشير إلى درجة ممارسة كبيرة جدا بينما احتل مجال النمط الاستبدادي الخير المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (2.94) وبأهمية نسبية بلغت(58.80 %)وهي تشير إلى درجة ممارسة قليلة.

3- السؤال الثاني: ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لفقرات كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي قيد الدراسة وكما توضحه الجداول (17) (18)(19)(20)(21)(22)(23)(24)(25).

الجدول 17. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الأهداف

ن=68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء.	4.10	1.01	%82.00
2	3	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع.	4.07	1.03	%81.40
3	4	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية.	3.34	1.35	%66.80
4	1	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا.	4.12	0.92	%82.40
الكلي للأهداف			3.91	0.70	%78.20

يبين الجدول (17) أن الفقرة الرابعة والتي تنص على "تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.12) وبأهمية نسبية بلغت (82.40 %) بينما احتلت الفقرة الثالثة التي تنص على "تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.34) وبأهمية نسبية بلغت

(66.80 %)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.91) وبأهمية نسبية بلغت(78.60%) وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الأهداف.

الجدول 18. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد العمليات الإدارية

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
5	3	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته.	3.93	0.98	%78.60
6	5	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت.	3.63	1.18	%72.60
7	4	بنية الهيكل التنظيمي للإتحاد تسهم في تحقيق أهدافه.	3.82	1.01	76.405
8	1	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل.	4.06	0.86	%81.20
9	2	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير	4.03	0.98	%80.60
الكلي للعمليات الإدارية			3.89	0.70	%77.80

يبين الجدول (18) الفقرة (8) والتي تنص على "يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.06) وبأهمية نسبية بلغت(81.20 %) بينما احتلت الفقرة (6) والتي تنص على "ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.63) وبأهمية نسبية بلغت (72.60%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.89) وبأهمية نسبية بلغ (77.80%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد العمليات الإدارية.

الجدول 19. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الاتصال

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
10	1	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل	4.04	0.74	%80.80
11	6	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة.	3.57	1.00	%71.40
12	3	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئيس الاتحاد.	3.87	0.91	%77.40
13	5	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد.	3.62	0.99	%72.40
14	6	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية.	3.57	1.00	%71.40
15	2	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع.	3.91	1.14	%78.20
16	4	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.	3.65	1.17	%73.00
الكلي للاتصال			3.75	0.65	%75.00

يبين الجدول (19) أن الفقرة (10) والتي تنص على "احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.04) وبأهمية نسبية بلغت(80.80 %) بينما احتلت الفقرة (11) والفقرة (14) والتي تنص كل منهما على "تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة" وعلى " الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.57) وبأهمية نسبية بلغت(71.40%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.75) وبأهمية نسبية بلغت(75.00%) وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط

الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهـذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الاتصال.

الجدول 20. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الحوافز

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
17	4	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل.	**3.66**	**1.20**	**%73.20**
18	1	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل.	**4.24**	**0.87**	**%84.80**
19	5	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز.	**3.53**	**0.82**	**%70.60**
20	3	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز	**3.68**	**1.19**	**%73.60**
21	2	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار	**3.85**	**0.97**	**%77.00**
الكلي للحوافز			**3.79**	**0.84**	**%75.80**

يبين الجدول (20) أن الفقرة (18) والتي تنص على "يقدر رئيس الاتحاد جهدي في العمل" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.24) وبأهمية نـسبية بلغت(84.80 %) بينما احتلت الفقرة (19) والتي تنص على "تعد كفاءة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغـت قيمتـه(3.53) وبأهميـة نـسبية بلغت(70.60%)،وقد بلـغ المتوسـط الحـسابي للمجـال ككـل(3.79) وبأهميـة نـسبية بلغت(75.80%)وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصـل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الحوافز.

الجدول 21. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد اتخاذ القرارات

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
22	7	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية.	3.65	1.05	%73.00
23	6	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية صنع القرار.	3.78	0.97	%75.60
24	2	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار	4.00	0.77	%80.00
25	4	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء.	3.88	1.06	%77.60
26	3	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل.	3.99	0.94	%79.80
27	1	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار.	4.12	0.82	%82.40
الكلي لاتخاذ القرارات			3.90	0.77	%78.00

يبين الجدول (21) أن الفقرة (27) والتي تنص على "يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.12) وبأهمية نسبية بلغت(82.40 %) بينما احتلت الفقرة (22) والتي تنص على "تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.65)وبأهمية نسبية بلغت(73.00%) وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.90) وبأهمية نسبية بلغت(78.00%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد اتخاذ القرارات.

الجدول 22. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد العلاقات الشخصية

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
28	1	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	4.18	0.69	%83.60
29	2	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء.	4.12	0.92	%82.40
30	3	تسود أجواء التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.	4.10	0.87	%82.00
31	4	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد.	3.87	1.17	%77.40
الكلي للعلاقات الشخصية			4.07	0.83	%81.40

يبين الجدول (22) أن الفقرة (28) والتي تنص على "هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.18)وبأهمية نسبية بلغت (83.60%)،بينما احتلت الفقرة (31) والتي تنص على "اشعر بأنني اعمل ضمن فريق عمل واحد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته 3.87 وبأهمية نسبية بلغت (77.40%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(4.07)وبأهمية نسبية بلغت(81.40%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد العلاقات الشخصية.

الجدول 23. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد الرقابة

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
32	2	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم.	4.28	0.75	%85.60
33	1	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد	4.37	0.67	%87.40
34	4	يعتمد رئيس الاتحاد نظام رقابي موضوعي ودقيق لقياس الأداء.	3.78	0.93	%75.60
35	3	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل.	3.97	0.65	%79.40
36	5	إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على كشف الأخطاء.	3.15	1.32	%63.00
الكلي للرقابة			3.91	0.56	%78.20

يبين الجدول (23) أن الفقرة (32) والتي تنص على "أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.37)وبأهمية نسبية بلغت(87.40 %)بينما احتلت الفقرة (36) والتي تنص على " إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على اكتشاف الأخطاء" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.15)وبأهمية نسبية بلغت(63.00%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.91)وبأهمية نسبية بلغت(78.20%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد الرقابة.

الجدول 24. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات بعد التدريب والتطوير

ن =68

رقم الفقرة	الترتيب	مضمون الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
37	4	العمل في الاتحاد روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.	2.32	1.35	%46.40
38	2	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي.	3.81	1.03	%76.20
39	3	يوفر لي الاتحاد دورات لتطوير قدراتي	3.18	1.23	%63.60
40	5	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد.	2.22	1.08	%44.40
41	1	يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء	4.04	0.95	%80.80
الكلي للتدريب والتطوير			3.11	0.56	%62.20

يبين الجدول (24) أن الفقرة (41) والتي تنص على "يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء" قد احتلت الترتيب الأول بين فقرات المجال بمتوسط حسابي بلغت قيمته (4.04)وبأهمية نسبية بلغت(80.80%) بينما احتلت الفقرة (40) والتي تنص على " تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(2.22)وبأهمية نسبية بلغت(44.40%)وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل(3.11)وبأهمية نسبية بلغت(62.20%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،باستثناء الفقرتين (37)و(40)وهما فقرتان سلبيتان وحصولهما على متوسط أدنى من متوسط الحد الفاصل دال على توجه إيجابي نحو الفقرتين،ومن النتائج يتبين يوجد اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو فقرات بعد التدريب والتطوير.

الجدول 25. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لكل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي

ن =68

رقم البعد	الترتيب	أبعاد المناخ التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1	2	الأهداف	3.91	0.70	%78.20
2	4	العمليات الإدارية	3.89	0.70	%77.80
3	6	الاتصال	3.75	0.65	%75.00
4	5	الحوافز	3.79	0.84	%75.80
5	3	اتخاذ القرارات	3.90	0.77	%78.00
6	1	العلاقات الشخصية	4.07	0.83	%81.40
7	2	الرقابة	3.91	0.56	%78.20
8	7	التدريب والتطوير	3.11	0.56	%62.20

يبين الجدول (25) أن مجال العلاقات الشخصية قد احتل الترتيب الأول بمتوسط حسابي بلغت قيمته(4.07) وبأهمية نسبية بلغت(81.40%) بينما احتل مجال التدريب والتطوير المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغت قيمته(3.11) وبأهمية نسبية بلغت(62.20%)،وقد بلغ المتوسط الحسابي للاستبيان ككل(3.79) وبأهمية نسبية بلغت (75.80%)، وبالعودة إلى الجدول يتبين أن جميع الأبعاد حازت على متوسط حسابي أعلى من المتوسط الحسابي للحد الفاصل بين الاتجاه السلبي والاتجاه الايجابي (متوسط الحد الفاصل = 3)،وهذا يعكس اتجاها ايجابيا لدى أفراد العينة نحو كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي.ويتضح من الجدول أيضا أن هناك اتجاها إيجابيا لدى أفراد العينة نحو طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

3- السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية وبين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

وللإجابة عن هذا التساؤل استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون بين الأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية وأبعاد المناخ التنظيمي وكما توضحه الجداول (26)(27)(28)(29)(30).

الجدول 26. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط القيادة الاستبدادي التسلطي

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط الاستبدادي التسلطي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.197	0.108
العمليات الإدارية	0.295 –	0.014*
الاتصال	–0.059	0.632
الحوافز	0.000	0.999
اتخاذ القرارات	0.211 –	0.084
العلاقات الشخصية	–0.125	0.311
الرقابة	0.267	0.028*
التدريب والتطوير	0.133	0.278
الكلي للمناخ التنظيمي	–0.034	0.786

يبين الجدول (26) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط الإدارة الاستبدادي التسلطي وكل من:بعد العمليات الإدارية بمعامل ارتباط (– 0.295) وبمستوى دلالة(0.014) وبعد الرقابة الإدارية بمعامل ارتباط بلغت قيمته(0.267) وبمستوى دلالة(0.028) وعلى الرغم من دلالة هذه العلاقات إلا أنها تعد علاقات ارتباط بمستوى ضعيف(اقل من 0.400).

الجدول 27. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط الإدارة الاستبدادي الخير

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط الاستبدادي الخير	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.118	0.339
العمليات الإدارية	0.222	0.069
الاتصال	0.363	0.002*
الحوافز	0.248	0.042*
اتخاذ القرارات	0.178	0.146
العلاقات الشخصية	0.150	0.221
الرقابة	0.195	0.111
التدريب والتطوير	0.569	0.000*
الكلي للمناخ التنظيمي	0.305	0.011*

يبين الجدول (27) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط الإدارة الاستبدادي الخير وكل من :بعد الاتصال بمعامل ارتباط (0.363) بمستوى دلالة (0.002)وبعد الحوافز بمعامل

ارتباط بلغت قيمته(0.248)وبمستوى دلالة(0.042) وهي تعبر عن علاقة ارتباط ضعيفة (اقل من 0.400) وبعد التدريب والتطوير بمعامل ارتباط(0.569) بمستوى دلالة (0.000) وهي علاقة ارتباط متوسطة (بين 0.400 – 0.700) كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والنمط الاستبدادي الخير إذ تحققت بقيمة(0.305)وبمستوى دلالة (0.011)وهي علاقة ارتباط ضعيفة أقل من (0.400).

الجدول 28. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي ونمط الإدارة الاستشاري الديمقراطي

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط الاستشاري الديمقراطي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.530	*0.000
العمليات الإدارية	0.562	*0.000
الاتصال	0.518	*0.000
الحوافز	0.425	*0.000
اتخاذ القرارات	0.439	*0.000
العلاقات الشخصية	0.556	*0.000
الرقابة	0.077	0.532
التدريب والتطوير	0.282	*0.020
الكلي للمناخ التنظيمي	0.548	*0.000

يبين الجدول (28) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط القيادة الاستشاري الديمقراطي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 (باستثناء بعد الرقابة حيث لم يوجد ارتباط ذي دلالة إحصائية إذ بلغت قيمة مستوى الدلالة 0.532) وقد تحققت هذه العلاقات بارتباطات متوسطة (بين 0.400 – 0.700) بينما كانت في بعد التدريب والتطوير بمستوى ارتباط ضعيف (اقل من 0.400)كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والنمط الاستشاري الديمقراطي إذ تحققت بقيمة(0.548) وبمستوى دلالة(0.000)وهي تعبر عن علاقة ارتباط متوسطة.

الجدول29. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين مجالات المناخ التنظيمي ونمط الإدارة التشاركي الديمقراطي

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	النمط التشاركي الديمقراطي	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.578	0.000*
العمليات الإدارية	0.522	0.000*
الاتصال	0.601	0.000*
الحوافز	0.549	0.000*
اتخاذ القرارات	0.448	0.000*
العلاقات الشخصية	0.604	0.000*
الرقابة	0.079	0.522
التدريب والتطوير	0.196	0.108
الكلي للمناخ التنظيمي	0.584	0.000*

يبين الجدول (29) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين نمط الإدارة التشاركي الديمقراطي وجميع أبعاد المناخ التنظيمي حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05 (باستثناء بعدي الرقابة ومجال التدريب والتطوير إذ بلغت قيم مستوى الدلالة (0.522)و(0.108)على التوالي) وقد تحققت هذه العلاقات بارتباطات متوسطة (بين 0.400 – 0.700)، كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والنمط الاستشاري الديمقراطي إذ تحققت بقيمة(0.548) وبمستوى دلالة (0.000) وهي تعبر عن علاقة ارتباط متوسطة.

الجدول 30. نتائج معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المناخ التنظيمي والكلي للأنماط الإدارية

ن =68

أبعاد المناخ التنظيمي	الكلي للأنماط	
	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأهداف	0.638	0.000*
العمليات الإدارية	0.422	0.000*
الاتصال	0.598	0.000*
الحوافز	0.526	0.000*
اتخاذ القرارات	0.361	0.002*
العلاقات الشخصية	0.520	0.000*
الرقابة	0.257	0.035*
التدريب والتطوير	0.450	0.000*
الكلي للمناخ التنظيمي	0.597	0.000*

يبين الجدول (30) وجود ارتباط ذي دلالة إحصائية بين الدرجة الكلية للأنماط الإدارية وأبعاد المناخ التنظيمي (حيث كانت قيم مستوى الدلالة اقل من 0.05)وقد تحققت هذه العلاقات بارتباطات متوسطة (بين 0.400 – 0.700) بينما كانت في مجالي اتخاذ القرارات ومجال الرقابة بمستوى ارتباط ضعيف (اقل من 0.400)،كما ظهرت علاقة ذات دلالة إحصائية بين الكلي للمناخ التنظيمي والكلي للأنماط الإدارية إذ تحققت بقيمة(0.597)وبمستوى دلالة (0.000) وهي تعبر عن قوة ارتباط متوسطة.

ثانيا: مناقشة النتائج:

قام الباحث بمناقشة وتحليل ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تبعا لترتيب تساؤلاتها،التي هدفت إلى التعرف على الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية وفقا لنظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية،كما وهدفت التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية،وكذلك التعرف على وجود علاقة بين النمط الإداري المستخدم وفقا لنظرية ليكرت الرباعية ومستوى المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية.

مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية من وجهة نظر أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية؟.

يتبين من الجداول أن درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية وفق نظرية ليكرت الرباعية قد تباينت حيث اختلفت درجة الممارسة ،باختلاف النمط الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية حيث كانت درجة ممارسة رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للأنماط الإدارية من وجهة نظر أعضاء مجالس إدارة الاتحادات تشير إلى أن النمط الاستبدادي التسلطي والنمط الاستبدادي الخير قد حصلا على درجة ممارسة قليلة،أما النمطين الديمقراطي الاستشاري و النمط الديمقراطي التشاركي قد حصلا على درجة ممارسة كبيرة جدا.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طريقة تشكيل مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية القائمة أساسا على الانتخاب،حيث يتم اختيار بعض أعضاء مجلس الإدارة بالتصويت بعد ترشيح أنفسهم من قبل أعضاء الهيئة العامة للإتحاد.

كما يتم توزيع المناصب الإدارية بين أعضاء مجلس الإدارة المنتخبين من قبل الهيئة العامة بطريقة الانتخاب الداخلي بينهم،وهذا يعني أن توزيع المناصب على أعضاء مجلس إدارة الاتحاد يتم بشكل ديمقراطي،مما يعني أن رئيس الاتحاد من يختاره هم أعضاء مجلس الإدارة لذا على الأغلب أن يختاروا الشخص الذي يرون أنهم أكثر قدره على التشارك والتعاون معه لإدارة شؤون الاتحاد،وطريقة الانتخاب مؤشر مرتبط بالممارسات الديمقراطية ويخلف حالة من تحمل المسؤولية والدافعية للعمل لدى أعضاء مجالس الإدارة ويوظف قدراتهم وخبراتهم لتحقيق تطلعات وأهداف الاتحادات.

ويرى الباحث أن طريقة اتخاذ القرارات داخل الاتحادات الرياضية الأردنية والقوانين والتشريعات التي تنظم عمل الاتحادات الرياضية الأردنية تقلل من فرص ظهور الأنماط الأقرب

للديكتاتورية،فالقرارات داخل الاتحادات الرياضية تتخذ إما بتصويت كافة أعضاء الهيئة العامة كالقرارات المتعلقة بالموازنات السنوية والعمومية وأنشطة الاتحاد العامة،أو بتصويت أعضاء مجلس إدارة الاتحاد فيما يخص باقي القرارات.

وكما يرى الباحث أن منح أعضاء الهيئة العامة وأعضاء الهيئة الإدارية القدرة على حل مجلس إدارة الاتحاد،بالإضافة إلى تبعية الاتحادات الرياضية الأردنية قانونيا للجنة الاولمبية الأردنية مما يعني وجود سلطة رقابية على عمل الاتحاد ككل، قد ساهم أيضا في جعل رؤساء الاتحادات يمارسوا الأنماط الإدارية الأكثر ديمقراطية.

ايضا السلطات الرسمية الممنوحة لرئيس الإتحاد بحسب أحكام نظام الاتحادات الرياضية ليست مطلقة بل مقيدة بقرارات مجلس الإتحاد وباللجنة الأولمبية،وهذا يدعم مؤسسية العمل في الإتحاد وفي توزيع المهام، والمشاركة في اتخاذ القرار،وتفويض الصلاحيات،وخلق الروح الجماعية والالتزام.

ومن ناحية أخرى يرى الباحث أن أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية وكونهم غالبا من ذوي الخبرة والاختصاص والتجربة وهذا بحد ذاته يحد من فاعلية ونجاعة الأساليب والأنماط الإدارية التسلطية التي غالبا ما تحقق النجاح مع الأفراد حديثي التجربة وقليلي الخبرات،لذا يميل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية إلى إتباع الأساليب الأكثر ديمقراطية.

جاءت هذه النتيجة متفقة مع نتائج دراسات كل من المعايعة (1993) والعبادلة (2003) وأبوهنية (2003) و عبيدات (2003)،حيث أشارات نتائج دراستهم إلى ممارسة الأسلوب الديمقراطي المشارك أو الأسلوب الديمقراطي بدون تحديد لطبيعته،أو أسلوب الإدارة والعمل كفريق.

وتعارضت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة الشمايلة (2006) التي أشارت إلى أن مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن يمارسوا الأنماط التالية(الديمقراطي التشاركي،والديمقراطي الاستشاري،والتسلطي الاستبدادي) بدرجة كبيرة،ومع نتيجة دراسة و Wetherell (2002)،التي أشارت أن نمط الإدارة لدى مدراء المدارس الأساسية في ولاية نيوجرسي هو النمط الديكتاتوري الآمر.

وبرأي الباحث فإن طبيعة العمل في المجال الرياضي والمؤسسات الرياضية والاتحادات الرياضية بالتحديد هو عمل تطوعي ويتصف بحب العاملين للرياضة ،وبالرغبة الذاتية للعمل،وهم إما ممارسين للرياضة أو من المهتمين بها وهذا يعكس إيمانهم الراسخ بقيمة العمل في المجال الرياضي مما انعكس على نتائج الدراسة.

مناقشة نتائج السؤال الثاني: ما طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية؟

بالعودة إلى نتائج هذا السؤال يتبين أن طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الاتحادات الرياضية الأردنية من وجهة نظر أعضاء مجالس الاتحادات هي إيجابية وعلى جميع أبعاد المناخ التنظيمي الثمانية.

كما أظهرت النتائج أن المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية وفق رأي أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية يتميز باهتمامه بالعلاقات الشخصية بين الرئيس وأعضاء الإتحاد.

ويرى الباحث أن هذه النتيجة يمكن أن تعزى إلى نوع الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات وهي (النمط الديمقراطي التشاركي،والنمط الديمقراطي الاستشاري) وهذه الأنماط تتصف بمنح الثقة للمرؤوسين وتشعرهم بالحرية،وتدعم قدرتهم على إبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرارات كما أنها تهتم بأمور المرؤوسين الشخصية،وتشعرهم بأنهم يعملوا كفريق واحد،كما أن الرئيس يبقى قريب من المرؤوسين وعلى اتصال دائم معهم،وهذا يعني خلق انطباعات ايجابيه نحو العمل في الاتحاد لدى أعضاء مجالس الإدارة.

بالإضافة لذلك يعزو الباحث النتيجة إلى كون الاتحادات الرياضية هي هيئات أهلية تطوعية أي أنها ليست وظيفة رسمية حكومية إلزامية وهذا يعني أن أعضاء الاتحادات ليسوا مقيدين ولا مجبرين بالعمل مما ينعكس على شعور الأفراد بالرضا والراحة ويكسبهم اتجاهات ايجابية نحو البيئة التنظيمية للاتحاد،ويدلل على استعداد ذاتي ورغبة ذاتية للعمل والعطاء ودون انتظار أي مردود مما انعكس على نتائج الدراسة وبحال شعورهم بعدم الرضا عن طبيعة وبيئة العمل ومناخه داخل الإتحاد فإن بإمكانهم تقديم الاستقالة أو تقديم طلب بحل مجلس الإتحاد.

كما ويرجع الباحث تميز المناخ التنظيمي ببعد العلاقات الشخصية إلى طبيعة العلاقات نفسها التي بين أعضاء مجالس الإدارة ورؤساء الاتحادات،كونهم إما لاعبين سابقين أو حكام أو أعضاء في أندية أو ممن لهم خبره واهتمام بالنشاط الذي يرعاه الإتحاد،وهذا يعني وجود علاقات شخصية سابقة بينهم،وهذه العلاقات تنعكس فيما بعد على عملهم بالإتحاد،وعلى قبولهم لبعضهم البعض ووجود عنصر المساندة بينهم مما ساهم في تعزيز النظرة الايجابية لدى أعضاء مجالس الاتحادات نحو المناخ التنظيمي داخل الاتحادات،فالعمل ضمن طاقم مرتبط بعلاقات شخصية سابقة،يشعر الأعضاء بأنهم يعملون ضمن أجواء ودية ومريحة.

جاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع دراسات كل من (Taylor(1990بني محمـــد(2001) و والقطاونة(2000)الذين أشاروا إلى وجود نظرة ايجابية نحو المناخ التنظيمي الذي تناولوه فـــي دراساتهم،بينما اختلفت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة(Scoresone(1991 التي أشارت لوجود مناخ تنظيمي يعتريه بعض الانتقادات،ودراسة(Hack,1993) التي أشـــارت إلـــى أن المنـــاخ التنظيمي كان سلبيا بحسب وجهة نظر أعضاء عينة دراسته.

مناقشة نتائج السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الإداري الممارس من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفقا لنظرية ليكـــرت الرباعيـــة وبـــين المنـــاخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات من وجهة نظر أعضاء مجـــالس الإدارة فـــي الاتحـــادات الرياضية الأردنية؟.

بالعودة إلى نتائج هذا السؤال تبين أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط الإدارية الممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وفق نظرية ليكرت الرباعيـــة وبـــين المناخ التنظيمي السائد في هذه الاتحادات،قد اختلف باختلاف النمط الإداري الممارس من قبـــل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية حيث يتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحـــصائية بـــين النمط الاستبدادي التسلطي و أبعاد المناخ التنظيمي، باستثناء بعد العمليات الإدارية ،وبعد الرقابة . كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الارتباط الكلي للنمط الإداري الاستبدادي التسلطي وبين أبعاد المناخ التنظيمي رغم وجود ارتباط ظاهري سلبي بينهما.

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى طبيعة الممارسات الإدارية المرتبطة بهـــذا النمط،حيـــث أن عدم الثقة بالمرؤوسين،وعدم إعطائهم حرية التصرف،وانخفاض مستوى العلاقات الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين،وعدم إتباع الرئيس لمبدأ تفـــويض الـــسلطات،وتدني مـــستوى الاهتمـــام بالحوافز المعنوية والتدريب والتطوير،تقود إلى عدم وجود ارتبـــاط بـــين الـــنمط الاســـتبدادي التسلطي وبين أبعاد المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية بل قـــد نجـــد أن هنالـــك علاقات عكسية بمعنى أنه كل ما زادت درجة الممارسة لهذا النمط قلت النظرة التقييمية لأبعاد المناخ التنظيمي وهذا ما ثبت إحصائيا في بعد العمليات الإدارية فمـــن الطبيعـــي وفـــي ظـــل الممارسات الإدارية الاستبدادية المذكورة أن تقل فاعلية هذه العمليات مـــن تخطـــيط ،وتنظـــيم ،وتنسيق ،وغيرها ،وأن ترتبط ارتباطا عكسيا بالنمط الاستبدادي التسلطي.

أما النمط الاستبدادي الخير وبالرجوع إلى النتائج تبين وجود علاقـة ارتباطيـه ذات دلالـة إحصائية بين هذا النمط الإداري وأبعاد المناخ التنظيمي ككل،كما تبين عدم وجود ارتباط بـين النمط الاسـتبدادي الخيـر وبعـض أبعـاد المنـاخ التنظيمـي وهـي:الأهـداف،والعمليات الإدارية،والعلاقات الشخصية،والرقابة،كما وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحـصائية بين هذا النمط وبين أبعاد الاتصال ،والحوافز و التدريب والتطوير.

ويعزو الباحث هذه النتائج إلى الممارسات الإدارية المرتبطة بهذا النمط،حيـث أن اتـصاف رئيس الاتحاد الرياضي الممارس للنمط الاستبدادي الخير والمتصف بصفة الأب الـذي يقـسو على أبنائه،تتمثل سلوكياته الإدارية باحتفاظه بإصدار القـرارات الهامـة وتحديـد الأهـداف الإستراتيجية،والاهتمام العالي بمتابعة الأعمال ومراقبتها، وهذه الممارسات أدت إلى عدم ظهور علاقة ارتباطيه بين هذا النمط وبين بعض أبعاد المناخ التنظيمي المذكورة أما كـون الـرئيس الاستبدادي الخير لديه ثقة نسبية بمرؤوسيه،ويميل نوعا ما إلى استخدام الحوافز المعنوية،ويسمح أحيانا بنوع من الاتصالات الصاعدة،ويسعى لرفع كفأة مرؤوسيه،فإن هذا يفسر وجود علاقـة ذات دلالة إحصائية بين هذا النمط وبين أبعاد الاتصال والحوافز والتدريب والتطوير.

أما فيما يتعلق بالنمطين الاستشاري الديمقراطي والتشاركي الديمقراطي و بالرجوع إلى النتائج تبين أن هنالك علاقة دالة إحصائيا بين هذين النمطين وبين أبعاد المناخ التنظيمي باستثناء كـل من بعدي الرقابة والتدريب والتطوير،حيث تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط الاستشاري الديمقراطي وبعد الرقابة كما لم تظهر علاقة ذات دلالـة إحـصائية بـين الـنمط التشاركي الديمقراطي وبين بعدي الرقابة،وبعد التدريب والتطوير.

ويعزو الباحث وجود مثل هذه العلاقة بين هذين النمطين وبين أبعاد المناخ التنظيمي إلـى نوعية الممارسات الإدارية السائدة المرتبطة بهذين النمطين،من حيـث وجـود الثقـة العاليـة بالمرؤوسـين،وتفويض للـسلطات لهم،ومـنحهم حريـة إبـداء الـرأي ، وإمكانيـة اتخـاذ القرارات،والاهتمام بالعلاقات الشخصية،(مع ملاحظة أن هذه الممارسات تختلف نـسبيا بـين النمطين)،كل هذه الممارسات والسلوكيات الإدارية من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية كان لها دور في ظهور العلاقة بين هذين النمطين الإداريين وأبعاد المناخ التنظيمي.

أما عدم وجود علاقة بين النمطين الاستشاري الديمقراطي والاستشاري التشاركي وبين بعد الرقابة وبين النمط التشاركي الديمقراطي وبعد التدريب والتطوير فيعزوه الباحث إلى خصوصية العمل داخل الاتحادات الرياضية الأردنية حيث أن مسؤولية مراقبة العمل داخل الإتحاد ليـست مقتصرة على رئيس الاتحاد،بل تقع بالدرجة الأولى على قسم شؤون الاتحادات الرياضية فـي

اللجنة الأولمبية وعلى الأعضاء المراقبين وهم أعضاء يحضرون اجتماعات الإتحاد، ويشاركون بها ولكن لا يحق لهم التصويت أو الترشح لرئاسة الإتحاد،إضافة إلى أن أعضاء مجالس الإتحاد هم من أصحاب الخبرة والمعرفة والتجربة الإدارية،حيث لا تشكل عمليات التدريب والتطوير أهمية كبيرة بالنسبة لهم لذا لا يعد الاهتمام بهذا البعد من أولويات رؤساء الاتحادات،بالمقارنة مع الأبعاد الأخرى من أهداف وعمليات اتصال،واتخاذ للقرارات،وغيرها ،ومع ذلك يرى الباحث أنه من الضروري زيادة الاهتمام بتعزيز وتطوير الأداء والممارسات الإدارية من خلال برامج تدريب موجهه لأعضاء الاتحادات الرياضية الأردنية نظرا للتحديات والمستجدات المستمرة التي تواجه العمل الرياضي في الاتحادات على المستوى الداخلي والخارجي.

أما كون العلاقة الإرتباطية بين الأنماط الإدارية السائدة وفق نظرية ليكرت الرباعية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وبين المناخ التنظيمي داخل هذه الاتحادات تعد علاقة ذات دلالة إحصائية متوسطة كما أظهرت النتائج فيعزوه الباحث إلى أن الأنماط الإدارية لرؤساء الاتحادات الرياضية ليست هي المؤثر الوحيد على المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية ،حيث أن ارتباط الاتحادات باللجنة الأولمبية بصورة مباشرة،وبالاتحادات الدولية،وباللجان الفنية المختلفة،وبالأندية،كل هذه العوامل تلقي بظلها على مناخ العمل التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية.

وقد جاءت نتائج هذه الدراسة متفقة مع نتائج دراسة كل من عوض الله(1991)،والخشيني(2002)،ودراسة James&Suzan(1996)،ودراسة (1991) Scoresone والتي أظهرت نتائجها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب الإداري الممارس وأبعاد المناخ التنظيمي حيث يؤثر النمط الإداري الممارس في تشكيل المناخ التنظيمي،وتعارضت هذه الدراسة مع نتيجة دراسة Massaro&Augustas(2000) التي أشارت إلى عدم وجود أثر للأسلوب الإداري الممارس على المناخ التنظيمي.

" الفصل الخامس "

الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتـــــــــــــــاجـــــــــــــات

التوصيـــــــــــــــــــــــــــات

الاستنتاجات:

بموجب تحليل استجابات أعضاء مجالس الإدارة في الاتحادات الرياضية الأردنية على مقياسي الدراسة،توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات تلخص بالاتي:

5- أن النمط الديمقراطي التشاركي هو النمط الإداري الأكثر ممارسة من قبل رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية.

6- يسود الاتحادات الرياضية الأردنية مناخ تنظيمي يمتاز بالإيجابية وبالاهتمام بالعلاقات الشخصية.

7- عدم إعطاء رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية للمناخ التنظيمي المتعلق في تطوير وتدريب العاملين في الاتحادات الرياضية الأهمية الكافية.

8- وجود تقارب كبير بين نتائج هذه الدراسة ونتائج الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات ومؤسسات مختلفة.

التوصيات:

في ضوء ما وصلت إليه الدراسة من نتائج واستنتاجات،يوصي الباحث بما يلي:

4- تعميم نتائج هذه الدراسة على جميع المعنيين بها من رؤساء اتحادات رياضية،وأعضاء مجالس الإدارة وأعضاء الهيئات العامة في الاتحادات الرياضية،للإفادة مما توصلت إليه من نتائج وأخذ فكرة شمولية عن الأنماط الإدارية وعن طبيعة المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية وعن درجة العلاقة بين النمط الإداري الممارس من رئيس الاتحاد والمناخ التنظيمي داخله.

5- التأكيد على استمرارية الممارسات الإدارية الحالية لرؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية لما لها من أثر ايجابي في دعم المناخ التنظيمي في الاتحادات الرياضية الأردنية.

6- ضرورة أن يولوا رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية اهتماما أكبر بالمناخ التنظيمي المتعلق في تدريب وتطوير العاملين لما له من انعكاس ايجابي على فعاليتهم الإدارية ورفع قدراتهم على مواجهة التحديات والتغيرات الداخلية والخارجية.


المراجع

المراجع

60- إبراهيم، عبد المجيد إبراهيم(2002)، **إدارة البطولات والمنافسات الرياضية**، (ط1)، عمان، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

61- إبراهيم، مروان(2000)، **الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية**، (ط1) ،عمان ،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

62- أبو حليمة، فائق (2004)، **الحديث في الإدارة الرياضية**، (ط1)، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

63- أبو هنية، أمل (2003)، **الأنماط الإدارية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء عين الباشا في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الفاشر،السودان.

64- أحمد، فاطمة عبد القادر(2008)، **واقع المناخ المنظمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية والتعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة النجاح،نابلس،فلسطين.

65- الأشقر، وفاء (1994)، **الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا كما يراها أعضاء هيئة التدريس**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد، الأردن.

66- الأغبري، عبد الصمد (2000)، **الإدارة المدرسية:البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر**، (ط1)،بيروت:دار النهضة العربية.

67- بني محمد، خلف ناصر محمود(2001)،**المناخ التنظيمي في مدارس محافظة جرش الحكومية كما يراه المعلمون**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

68- الجزازي،سليم عبد المجيد(1987)،**التعرف على الأسلوب القيادي لمدربي بعض الألعاب الجماعية**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة الزقازيق،مصر.

69- حريم، حسين (1997)، **السلوك التنظيمي:سلوك الأفراد في المنظمات**،عمان، دار زهران.

70- حريم،حسين وحداد،شفيق وسويدان،نظام وظاهر،الكلالدة وجودة،محفوظ (1998)، **أساسيات الإدارة**،(ط1)،عمان،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

71- حسن، محمد حربي (1989)، **علم المنظمة:الأصول والتطوير والتكامل**،(ط1)، الموصل:جامعة الموصل.

72- حسين،علي (2008)، **نظرية القرارات الإدارية**،(ط1)،عمان،دار زهران.

73- حنفي،عبد الغفار (1993)،**السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد**،(ط1)،الإسكندرية:المكتب العربي الحديث.

74- حوامدة،باسم علي عبيد (2003)،**المناخ التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وعلاقته بالإبداع الإداري لدى القادة التربويين في الأردن**، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية،عمان،الأردن.

75- الخشيني،محمد (2002)،**الأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية(الرسمية والأهلية) وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية**،اطروحة دكتوراه غير منشورة،جامعة بغداد،العراق.

76- درة،عبد الباري (1985)،**تقنيات إدارية حديثة المنهجية ونماذج منتقاة**،(ط1)،عمان:مكتبة المحتسب.

77- درويش،عبد الكريم وتكلا،ليلى (1972)،**أصول الإدارة العامة**،(ط2)،القاهرة: المكتبة الأنجلو المصرية.

78- الذنيبات،محمد (1999)،المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهـزة الرقابـة المالية والإدارية في الأردن،**مجلة دراسات**،26(1):32-51.

79- الرأي،عمان،ع14163، 21تموز،2009م.

80- الرأي،عمان،ع14441، 25نيسان،2010م.

81- الزعبي،جمانة (2006)،**عوامل المناخ التنظيمي المؤثرة في السلوك الإبـداعي لـدى المديرين في الوزارات الأردنية دراسة ميدانية**،رسالة ماجستير غيـر منـشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

82- السالم، مؤيد سعيد (1987)، المناخ التنظيمـي:مفهـوم حـديث فـي الفكـر الإداري المعاصر،**المجلة العربية للإدارة**،11(1):37-47.

83- الشربيني،عبد الفتاح (1987)، المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنـوك الكويتية،**المجلة العربية للإدارة**،11(3):20-56.

84- شرف،عبد الحميد (1999)، **الإدارة في التربية الرياضية بين النظرية والتطبيق**،(ط1)، القاهرة:مركز الكتاب للنشر والتوزيع.

85- الشمايلة، معن أمين (2006)، **الأنماط الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامـة فـي الأردن وعلاقتها بالسلوك الإبداعي للمعلمين**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عمـان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

86- الصباغ،زهير والقواقزه،جديع والضامن،وحيد عبد الحافظ (1982)،**دراسة أثر المنـاخ التنظيمي السائد في مؤسسات ودوائر الدولة في مدينة اربد علـى اتجاهـات العـاملين فيها**.بحث علمي غير منشور،معهد الإدارة،اربد،الأردن.

87- الطبيـب، أحمـد محمـد (1999)،**الإدارة التعليميـة أصـولها وتطبيقاتهـا المعاصرة**،(ط1)،الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.

88- الطويل،هـــاني عبـــد الـــرحمن (1986)،**الإدارة التربويـــة والـــسلوك المنظمي**،(ط1)،عمان:الجامعة الأردنية.

89- الطويل،هاني عبد الرحمن (2001)،**الإدارة التعليمية:مفاهيم وأفـاق**،(ط2)،عمـان:دار وائل للطباعة والنشر.

90- عابدين، محمد عبد القادر وأبو سمرة، محمود أحمد (2001)،المناخ التنظيمي فـي جامعـة القدس كما يراه أعضاء هيئة التدريس:دراسة حاله،**جامعة النجاح للأبحـاث**،15(1):277-309.

91- عباس، سهيلة (2004)،**القيادة الابتكارية والأداء المتميز،حقيبة إدارية لتنمية الإبـداع الإداري**،(ط1)،عمان:دار وائل للنشر.

92- العبادلة،عبد الرحمن (2003)،**الأنماط الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإداريـة فـي محافظـات جنـوب الأردن**،رسـالة ماجـستير غيـر منـشورة،جامعة مؤتة،الكرك،الأردن.

93- عبد الرحيم،محمد عبد الله (1992)،**أساسيات الإدارة والتنظيم**،(ط1)،القـاهرة:الـشركة العربية.

94- عبيدات، سهيل أحمد (2003)،**الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتهـا بفاعلية إدارة الوقت لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن من وجهة نظرهم**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة عمان العربية للدراسات العليا،عمان،الأردن.

95- العرفي،عبـد الله بلقاسـم ومهـدي،عباس علـي (1996)،**مـدخل إلـى الإدارة التربوية**،(ط1)،بنغازي:جامعة قار يونس.

96- عريقات، سميرة (2003)، **العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القدس،فلسطين.

97- عكاشة، علي أحمد (1989)، **المناخ التنظيمي في كليات المجتمع في الأردن وعلاقته في الرضا الوظيفي للعاملين**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد،الأردن.

98- العلاق، بشير (1999)، **أسس الإدارة الحديثة**،(ط1)،عمان:دار اليازوري العلمية.

99- العلاونة، علي والعبيدات،محمد والفريحات،حيدر والطراونة،مدحت (1999)،**أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة**،(ط1)،الكرك:دار رند للنشر.

100- العواملة، نائل (1994)، أبعاد المناخ المؤسسي في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن،**مجلة دراسات العلوم الإدارية**،21(3):239-274.

101- عوض الله،علي محمد (1991)،**خصائص السلوك الإداري لمدير المدرسة الخاصة وأثرها على المناخ التنظيمي في المدارس الخاصة بمنطقة عمان الكبرى**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

102- الفقي،عبد المؤمن فرج (1994)،**الإدارة المدرسية المعاصرة**،(ط1)،بنغازي:جامعة قار يونس.

103- القريوتي، محمد قاسم (1993)،**السلوك التنظيمي:دراسة السلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**،(ط2)،عمان:المكتبة الوطنية.

104- القريوتي، محمد قاسم (1994)،المناخ التنظيمي في الجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس،**مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**،9(5):67-111.

105- القريوتي، محمد قاسم (1997)،**السلوك التنظيمي**،(ط2)،عمان:دار الشروق.

106- القطاونة، منار (2000)،**المناخ التنظيمي وأثره على السلوك الإبداعي:دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

107- الكلالدة، ظاهر محمود (1995)،**الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية**،(ط1)،عمان:دار زهران.

108- كنعان،نواف (1995)،**القيادة الإدارية**،(ط1)،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

109- كنعان،نواف (1998)،**القيادة الإدارية**،(ط4)،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

110- كنعان،نواف (2007)،**القيادة الإدارية**،(ط1)،عمان:مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.

111- اللوزي، موسى (1994)، الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الأفراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الأردن،**دراسات العلوم الإدارية**،21(6):145-172.

112- مارديني،حنان أنطوان (2001)،**الأنماط القيادية السائدة لدى إدارات كليات التربية الرياضية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،أربد،الأردن.

113- محارمة، ثامر (1993)، **تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة الأردنية**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،عمان،الأردن.

114- مصلح، رلى أحمد علي (2004)،**دور مدير المدرسة الأساسية في تطوير المناخ التنظيمي المدرسي كما يراه المديرون والمعلمون في محافظة الخليل**،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة القدس، القدس،فلسطين.

115- معايعة، فادي (1993)،**نمط السلوك الإداري الأكثر فعالية لمدربي بعض الألعاب الرياضية في الأردن**،رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية،الأردن.

116- المغربي، كامل (1995)،**السلوك التنظيمي:مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**،(ط2)،عمان:دار الفكر للنشر والتوزيع.

117- المغربي،عبد الحميد (2006)،**الإدارة:الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية**،(ط1)،المنصورة:المكتبة العربية بالمنصورة.

118- هواري، سيد (1988)،**المدير الفعال:دراسة تحليلية لأنماط المديرين**،(ط1)،القاهره:مكتبة عين شمس.

المراجع الأجنبية

1- Abu Saad, I. and Hendrix, V, L.(1995),Organizational Climate and Teachers Job satisfaction in amulti-cultural Milieu: the case of the Bedouin Arab Schools In Israel, **International Journal Educational Development,** 15(2),141-153.

2- Blake, R and Mouton, J.(1978),**The Managerial Graid**,(1st ed.) ,Houston ,Texas: Gulf Publishing Co.

3- Dean, L.C (1989), The Relationship Between Coaches Leadership Style, Strategy And Organizational Culture On Success, **Dissertation Abstract International,** 50(7),111-123.

4- Druker, F.P (1985), **Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles, (**1st ed.), New York: Harper and Row.

5- El-Omari, Hussien (1996),Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction Non Profit Making Organizations, **Journal of Administration Science Educations,**7(2):122-130.

6- Fiedler, F.E (1967), **A theory of Leadership Effectiveness,**(1st ed), New York: Mc Graw-Hill Inc.

7- Goodworth, C(1988),**The Secret of Successful Leadership and People Management,**(1st ed), Portsmouth: Heinman Professional Publishing.

8- Gordon, George and Cummins, Walter. (1979)**, Management Climate**,(1st ed), Toronto: Lexington Books.

9- Glombiewsky, Robert. (1961), **Three Styles of Leadership and their**

Uses. Personal, July-August.

10- Guzely, Ruth, M. (1992),Organizational climate. Predictors of Commitment to the Organization, **Management Communication Quarterly**, 5(4), 379- 402.

11- Hack, Judith, Lynn. (1993),The Organizational Communication Climate and Utilization of Lines of Communication Within Purdue University Calumet(Indiana), **Dissertation Abstract International,**54(5),97-132.

12- Halpin, A and Croft, D. (1963), **The Organizational climate of school**,(1st ed),University of Chicago: Midwest Administration Center.

13-Henderson ,James and Brook hart ,Susan.(1996),Key to Organizational Climate and Perceived Leader effectniveness, **Dissertation Abstract International,** ED396373.

14- House, R. J. (1971). A Path- Goal Theory of Leader Effectiveness, **Administrative Science Quarterly,**5(16),321-328.

15- Hoy, W and Miskel, C.(1978), **Educational Administration: Theory, Research and practice**,(1st ed.), U.S.A: Random House.

16- Jahanshah, B. (1985), The Relationship Between Organizational Satisfaction of Academic Administration in Selected Community Colleges and Universities, **Dissertation Abstract International,**46(10),29 39A.

17- Johansen, Hane and Page, Tery.(1989), **International Dictionary of Management**, (3rd ed), kagran; Page Limited.

18- Lofland , G. P.(1985),The Study of The Relationship Between Organizational Climate and Job Satisfaction of teachers Selected Community school in The District of Columbia, **Dissertation Abstract International,** 45(6), 1466-1479.

19- Likert, R.(1961), **New Pattern of Management,**(1st ed.), New York: Mc Graw-Hill Book Company.

20- Likert,R.(1976),**The Humane Organization, its Management, and value**,(1st ed.),New York: Mc Graw-Hill Book Company.

21- Massaro, E. D and Augustus, J.(2000), **Teacher Perception school climate and principals self reported leadership style based on three empirical measures of perceived leadership,**(1st ed.) London: The Center for education, Winder University Chester.

22- McMurray, Adela, karel.(1994),The Relationship Between Organizational culture and Organizational climate with Reference to University setting(ERIC Document Reproduction Service No ED374486).

23- O,toole, Laura, Lea.(1992),Gender and culture in higher educational Institutions, across-organizational analysis (organizational climate, women administrators) , **Dissertation Abstract International,**35(6):79-91.

24- Owens,Robert (1995**),Organizational Behavior in Education,** Pllyn and Bacon U.S.A.

25- Palmer, R. E.(1996),Faculty perception of principles Effective, **Dissertation Abstract International,**65(9): 3400.

26- Patterson, Malcolm and Warr, Peter (2004), **Organizational Climate and Company Productive,** CEP Dissection Paper, center of economic performance.

27- paul , frey and Grant, medson.(1998), Bureaucracy in the post Modern World: Problems and Solution, **International Journal Of Public Administration,** 25(5): 679-701.

28- Piscopo, Barbara,(1994).Organizational climate, communication, and role strain in clinical nursing faculty, **Journal of Professional Nursing,** 10(2):113-121.

29- Reddin, W (1970), **Managerial Effectiveness,** (1st ed.), New York: Mc Graw-Hill.

30- Remondin, B, J (2001), Leader ship style and school climate- a comparison between no Hispanic women principals in southern New Mexico, **Dissertation Abstract International,** 26(3):869-880.

31- Robbins, S, P.(1998), **Organizational Behavior Concept. Controversies, International,**(1st ed.), New Jersey: Upper Saddle River.

32- Scorsone, analylisa (1991),Relationship between organizational climate and community colleges (Kentucky), **Dissertation Abstract International,**51(10):117-131.

33-Scott,S,and Reoinaid ,A(1994),Determinates of Innovation Behavior: Path Model of Individual Innovation in the Work Place, **Academy of Management Journal,**37(3).

34- Singh, N (2001), **Organizational Behavior Concepts, Theory and Practices,**(1se ed.), New Delhi: Deep and Deep Publications, Pvt,Ltd.

35- Smith, T. Martin (2000),A study OF Relationship Between The principles Leadership Style and Teacher Motivation: The Teacher perspective, **Dissertation Abstract International,** A6108:2808.

36- Steers, Richard (1967), **Motivation and Work Behavior,**(2nd ed.), New York: Mc-Graw Hill.

37- Tannebeaun, R and Wesler, R (1961), **Leadership Organization, A Behavioral science approach,**(1st ed.), New York: Mc-Graw Hill.

38- Taylor, Ann Manuelc (1990), women's perception of the organizational climate in selected colleges and universities in the state of Ohio. **Dissertation Abstract International,** 50(10).

39- Thomson, Jane. D (1991), The Relationship between Dimensions of organizational climate and selected staff characteristics in two secondary Buildings (school climate). **Dissertation Abstract International,**54(10).

40- Wetherell, Karen. M (2002).Principal Leadership style And Teacher Jop Satisfaction, **Dissertation Abstract International,** 63(2):460.

41- Yukl, Garay (1981), **Leader ship Organization,**(1st ed.), New Jersey: Prentice-Hall.



الملاحق

ملحق رقم (1)

أداة الدراسة بصورتها الأولية كما عرضت على هيئة التحكيم

سعادة الأستاذ الدكتور.. المحترم

تحية طيبة وبعد،،،

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان:"الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية"،وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.

ولغايات الدراسة قام الباحث باستخدام أداتي دراسة وهما استبانة الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية،وفق نظرية ليكرت للأنظمة الإدارية الأربعة،وهو من دراسة الشمايلة(2006)،ويحتوي على المجالات الأربع التالية:النمط الاستبدادي التسلطي،والنمط الاستبدادي الخير،والنمط الاستشاري الديمقراطي،والنمط التشاركي الديمقراطي.

أما الأخرى فهي استبيان قياس المناخ التنظيمي للاتحادات الرياضية الأردنية،وهو مستمد من مقياس ليكرت للمناخ التنظيمي بأبعاده الثمانية وهي:العمليات الإدارية،وعمليات الاتصال،ونظام الحوافز،وعمليات التفاعل البينية الشخصية،وعملية اتخاذ القرارات،وتقرير الأهداف،وعمليات الرقابة والتوجيه،وأهداف التدريب والأداء.

ونظرا لكونكم من ذوي الخبرة والدراية والاختصاص في مجال الإدارة الرياضية، يضع الباحث بين أيديكم هاتان الأداتين للتعرف على درجة صلاحيتها و ملاءمتها لهدف الدراسة،لذا يرجى التكرم بوضع إشارة( ) بالمكان الذي ترونه مناسبا إزاء كل فقرة،آملا تدوين ملاحظاتكم وإضافاتكم في المكان المخصص.

راجيا أن تتقبلوا وافر شكري وامتناني وصادق احترامي ،،،

الباحث

ابتهال محمد الخوالدة

أداة قياس الأنماط الإدارية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
أولا:نظام رقم(1) النمط الاستبدادي التسلطي يتصف رئيس الاتحاد ب:						
1	يضع الخطط بناء على معرفته الشخصية					
2	يتمسك بمواقفه إزاء العمل					
3	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية					
4	يحتفظ بجميع صلاحياته بلا تفويض					
5	يركز على أهمية الوقت في العمل					
6	يطلب من أعضاء الاتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم بوضعها					
7	يستخدم أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة					
8	بفرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية					
9	يؤكد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد					
10	يتجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.					
ثانيا:نظام رقم(2) النمط الاستبدادي الخير يقوم رئيس الاتحاد ويتصف بما يلي:						
1	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي					
2	يتجنب الصراع مع أعضاء الإتحاد					
3	يثق بأعضاء الاتحاد بشكل محدود					
4	بأخذ بآراء أعضاء الإتحاد بحل المشكلات بشكل محدود					
5	بمنح أعضاء الإتحاد مطلق الحرية					
6	يدع أعضاء الاتحاد يشاركون في تطوير العمل دون مبالغة في توجيههم					
7	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه					
8	يحرص على سير العمل بشكل روتيني					
9	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم					
10	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير					
ثالثا:نظام رقم(3)النمط الاستشاري الديمقراطي يقوم رئيس الاتحاد بما يلي:						
1	يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الإتحاد					
2	يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات					
3	يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا					
4	يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد					
5	يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار					
6	يوازن في اتخاذ القرارات					
7	يراعي اهتمامات العاملين					
8	يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية					
9	يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد					
10	يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
رابعا:نظام رقم(4)النمط التشاركي الديمقراطي يقوم رئيس الاتحاد بمايلي:						
1	يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام					
2	يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد					
3	يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد					
4	يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة					
5	ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد					
6	يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي					
7	يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع					
8	يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل					
9	يشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية					
10	يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به					

التعديلات والإضافات المقترحة على أداة قياس الأنماط الإدارية:

أداة قياس المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
البعد الأول:العمليات الإدارية						
1	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته					
2	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيره للوقت					
3	أهداف الاتحاد واضحة لي تماما					
4	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل دائما					
5	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير					
البعد الثاني:الاتصال						
6	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل					
7	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة					
8	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئاسة الاتحاد					
9	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد					
10	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية					
11	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع					
12	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة					
البعد الثالث:الحوافز						
13	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل					
14	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل					
15	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز					
16	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار					
17	أشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز بالاتحاد					
البعد الرابع:العلاقات الشخصية						
18	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء					
19	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء					
20	تسود أجواء من التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء					
21	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد					
البعد الخامس:اتخاذ القرارات						
22	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية					
23	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية اتخاذ القرار					
24	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار					
25	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء					
26	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل					
27	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار					

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلـــى التعديل
		منتمية	غير منتمية	مناسبة	غير مناسبة	
البعد السادس:وضع الأهداف						
28	تحدد أهداف الاتحاد بمــشاركة جميــع الأعضاء					
29	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع					
30	تنسجم أهــداف الاتحــاد مــع أهــدافي الشخصية					
31	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا					
البعد السابع:الرقابة						
32	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم					
33	أمارس الرقابة الذاتية على عملــي فــي الاتحاد					
34	يعتمد رئيس الاتحاد معايير موضــوعية وعادلة في قياس الأداء والإنجاز					
35	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل					
36	إجراءات الرقابة في الاتحاد هدفها تصيد الأخطاء					
البعد الثامن:التدريب والتطوير						
37	العمل في الاتحاد روتينــي محــبط ولا ينمي قدراتي					
38	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي					
39	يوفر لي الاتحاد دورات تدريبية لتطوير مهاراتي					
40	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين لمزاجية رئيس الاتحاد					
41	يهتم رئيس الاتحاد بالتحسين والتطــوير المستمر لأعضاء الاتحاد					

التعديلات والإضافات المقترحة على أداة قياس المناخ التنظيمي:

ملحق رقم (2)

أسماء هيئة الخبراء والمحكمين

الرقم	أسماء هيئة المحكمين والخبراء	اسم الجامعة	الكلية
1	الأستاذ الدكتور إبراهيم عيسى وزرماس	جامعة اليرموك	التربية الرياضية
2	الأستاذ الدكتور نضال صالح الحوامدة	جامعة مؤتة	التربية الرياضية
3	الأستاذ الدكتور عربي حمودة المغربي	الجامعة الأردنية	التربية الرياضية
4	الأستاذ الدكتور فايز سعيد أبو عريضة	جامعة اليرموك	إدارة الأعمال
5	الدكتور زياد علي المومني	جامعة اليرموك	التربية الرياضية
6	الدكتور فيصل محمد الشواورة	جامعة مؤتة	إدارة الأعمال
7	الدكتور حسين محمد العزب	جامعة مؤتة	إدارة الأعمال

ملحق(3)

الصورة النهائية لأداة الدراسة كما وزعت على أعضاء مجالس إدارة الاتحادات الرياضة الأردنية

بسم الله الرحمن الرحيم

السيدات والسادة أعضاء مجالس الاتحادات الرياضية الأردنية المحترمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة وبعد:

يقوم الباحث بإجراء بحث بعنوان **العلاقة بين الأنماط الإدارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الأردنية وعلاقتها في المناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الأردنية**،استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية الرياضية من الجامعة الأردنية.يرجى التكرم بالإجابة على الإستبيان المرفق بما يتناسب ورأيكم الشخصي،مؤكدين لكم أن المعلومات المقدمة منكم ستعامل بطريقة سرية وموضوعيه ولغايات البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والامتنان لحسن تعاونكم

الطالب :ابتهال الخوالدة

الجامعة الأردنية

ملحوظة:

تعبأ الاستبانة من قبل أعضاء مجالس الاتحادات باستثناء رؤساء الاتحادات نظرا لأنهم المعنيين بالدراسة.

أداة قياس الأنماط الإدارية

الرقم	الفقرة	موافق بشده	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
يقوم رئيس الاتحاد ويتصف بما يلي:						
1	وضع الخطط بناءا على معرفته الشخصية.					
2	التمسك بمواقفه إزاء العمل.					
3	الاحتفاظ بجميع صلاحياته دون أن يفوض أيا منها.					
4	التركيز على أهمية الوقت في العمل					
5	يستمد سلطاته من صلاحياته الرسمية.					
6	الطلب من أعضاء الإتحاد تنفيذ الخطط الموضوعة دون مشاركتهم له بوضعها.					
7	استخدام أسلوب النهي مع أعضاء الاتحاد دون المناقشة.					
8	فرض التعليمات والأنظمة على أعضاء الاتحاد بطريقة فوقية.					
9	التأكيد على الالتزام بإنجاز الأعمال في وقتها المحدد.					
10	تجنب الاختلاط مع أعضاء الاتحاد وتبادل المعلومات الشخصية معهم.					
11	يقف محايدا عند الاختلاف معه بالرأي.					
12	يتجنب الصراع مع أعضاء الاتحاد.					
13	يثق بأعضاء الإتحاد بشكل محدود.					
14	يأخذ بآراء أعضاء الاتحاد بحل المشكلات بشكل محدود.					
15	لا يمنح أعضاء الاتحاد مطلق الحرية.					
16	يدع أعضاء الإتحاد يشاركون في تطوير العمل دون المبالغة في توجيههم.					
17	يهمل التخطيط للعمل وتنظيمه.					
18	يحرص على سير العمل بشكل روتيني.					
19	يتساهل بمحاسبة الأعضاء المقصرين بأداء واجباتهم.					
20	يحرص على تطبيق الأساليب الإشرافية والرقابية بشكل كبير					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	الفقرة	الرقم
					يفوض كثيرا من صلاحياته لأعضاء الاتحاد.	21
					يطلع أعضاء الاتحاد على كافة المستجدات.	22
					يستمع إلى أراء الأعضاء جميعا.	23
					يوفر التغذية الراجعة لأعضاء الاتحاد.	24
					يأخذ توصيات الأعضاء بعين الاعتبار.	25
					بوازن في اتخاذ القرارات.	26
					براعي اهتمامات العاملين.	27
					يهتم بحاجات الأعضاء الاجتماعية.	28
					يدعم قنوات الاتصال بينه وبين أعضاء الاتحاد.	29
					يهتم بمشكلات أعضاء الاتحاد.	30
					يحرص على الاجتماع مع أعضاء الاتحاد بانتظام.	31
					يعمل على بث روح التعاون داخل الاتحاد.	32
					يبقى على اتصال دائم مع أعضاء الاتحاد.	33
					يأخذ بأفكار أعضاء الاتحاد الجديدة البناءة.	34
					ينسق الجهود مع أعضاء الاتحاد.	35
					يتيح الفرصة للأعضاء لإبداء الرأي.	36
					يضع سياسات عمل الاتحاد بمشاركة الجميع.	37
					يعامل جميع أعضاء الاتحاد بالعدل.	38
					بشعر الأعضاء بمكانتهم الاجتماعية.	39
					يتقبل النقد من أعضاء الاتحاد ويأخذ به.	40

أداة قياس المناخ التنظيمي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الأول: الأهداف						
1	تحدد أهداف الاتحاد بمشاركة جميع الأعضاء.					
2	أهداف الاتحاد واقعية وواضحة للجميع.					
3	تنسجم أهداف الاتحاد مع أهدافي الشخصية.					
4	تحقيق أهداف الاتحاد يشعرني بالرضا.					
البعد الثاني:العمليات الإدارية						
5	تسهل القوانين والتعليمات التي تحكم عمل الاتحاد قيامه بواجباته.					
6	ضعف التخطيط في الاتحاد يسبب إضاعة كبيرة للوقت.					
7	بنية الهيكل التنظيمي للإتحاد تسهم في تحقيق أهدافه.					
8	يقدم رئيس الاتحاد باستمرار التغذية الراجعة التي تفيد العمل.					
9	في الغالب يتم تحقيق الأهداف الموضوعة بشكل كبير					
البعد الثالث:الاتصال						
10	احصل على جميع المعلومات اللازمة للعمل					
11	تدفق المعلومات يتم تصاعديا وتنازليا بنفس القوة.					
12	تلاقي الاتصالات الصاعدة اهتماما من قبل رئيس الاتحاد.					
13	تلاقي الاتصالات الهابطة قبولا من أعضاء الاتحاد.					
14	الاتصالات بالطرق الشخصية تكمل الاتصالات الرسمية.					
15	تتميز التعليمات والإجراءات داخل الاتحاد بالوضوح للجميع.					
16	تهتم الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة ومتطورة.					
البعد الرابع:الحوافز						
17	تتناسب الحوافز المعنوية المقدمة لأعضاء الاتحاد مع جهودهم المبذولة في العمل.					
18	يقدر رئيس الاتحاد جهودي في العمل.					
19	تعد كفأة أعضاء الاتحاد معيارا في نظام الحوافز.					
20	اشعر بعدالة وموضوعية نظام الحوافز					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	يسمح لي أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرار.					
البعد الخامس:اتخاذ القرارات						
22	تؤخذ القرارات في الاتحاد استنادا إلى جمع المعلومات كمية وكيفية.					
23	تستخدم الأساليب التحليلية في عملية صنع القرار.					
24	يسهل البناء التنظيمي للاتحاد عملية اتخاذ القرار					
25	يتم اتخاذ القرار بمشاركة جميع الأعضاء.					
26	عملية اتخاذ القرار تسهم في رفع معنوياتي للعمل.					
27	يهتم رئيس الاتحاد باستخدام نظام اتصال فعال يدعم عملية اتخاذ القرار.					
البعد السادس:العلاقات الشخصية						
28	هناك علاقة صداقة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.					
29	يهتم رئيس الاتحاد بتقوية عمليات التفاعل بين الأعضاء.					
30	تسود أجواء التعاون والثقة المتبادلة بين رئيس الاتحاد والأعضاء.					
31	أشعر بأنني أعمل ضمن فريق عمل واحد.					
البعد السابع:الرقابة						
32	يتابع رئيس الاتحاد العمل بشكل منتظم.					
33	أمارس الرقابة الذاتية على عملي في الاتحاد					
34	يعتمد رئيس الاتحاد نظام رقابي موضوعي ودقيق لقياس الأداء.					
35	يمارس رئيس الاتحاد الرقابة بهدف حل المشكلات ودفع العمل نحو الأفضل.					
36	إجراءات الرقابة في الاتحاد قادرة على كشف الأخطاء					
البعد الثامن:التدريب والتطوير						
37	العمل في الاتحاد روتيني ومحبط ولا ينمي قدراتي.					
38	يشكل عملي في الاتحاد تحديا بالنسبة لي.					
39	يوفر لي الاتحاد دورات لتطوير قدراتي					
40	تخضع عملية التطوير والتدريب للعاملين في الاتحاد لمزاجية رئيس الاتحاد.					
41	يهتم رئيس الاتحاد بالتطوير والتحسين المستمر للأعضاء					



الرقم: ٩ / ع ام / ١٩٦٤ التاريخ: ٦ / ٦ / ٢٠٠٠

السادة الاتحاد الاردني للريشة الطائرة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

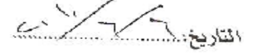
نسخة/ رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية
نسخة/ مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ن/11

اللجنة الاولمبية الاردنية
ص ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن
تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦١٣٤١٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+
البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم:

التاريخ: 

السادة الاتحاد الاردني للكراتية المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان ' الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية'. للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ل/11

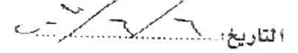
اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/خ م/١٩٦٢ التاريخ: 

السادة الاتحاد الاردني للجودو المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ل/١١

اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ ٥٦٦٢٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع م/١٩٦٢ التاريخ: ٦/٦/٢٠١٠

السادة الاتحاد الاردني للكرة الطائرة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقـم جـامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان ' الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/ رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/ مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ل/ ل ل

اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧٦ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الإلكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ....   التاريخ: ....

السادة المجلس المؤقت لادارة الاتحاد الاردني لكرة السلة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم،
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

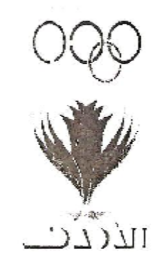
الأمين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/ رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية
نسخة/ مدير شؤون الاتحادات الرياضية

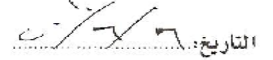
م ل/ا ا

اللجنة الأولمبية الأردنية
ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن
تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+
البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع م/١٩٦٢

التاريخ: ٦/٧/٢٠٠٧



السادة الاتحاد الاردني لكرة الطاولة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية". للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

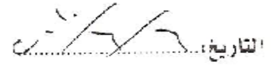
نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية
نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

ر ل/11

اللجنة الاولمبية الاردنية
ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن
تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤١٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+
البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع م/١٩٢٦

التاريخ: 

السادة الاتحاد الاردني للتنس المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية".

للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية

نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ز/١١

اللجنة الأولمبية الأردنية

ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن

تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+

البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO



الرقم: ٣/ع/م/١٩٦٦٢ التاريخ: ٦/٦/٢٠٠٦

السادة الاتحاد الاردني للسباحة المحترمين

تحية طيبة وبعد ،،،

ارجو اعلامكم بان طالب الماجستير ابتهال محمد الخوالدة /رقم جامعي (8062372) يقوم باجراء دراسة بعنوان " الانماط الادارية لدى رؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية".
للتكرم بالموافقة والايعاز لمن يلزم لتسهيل مهمته ليتمكن من اجراء دراسته.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

الامين العام

لانا الجغبير القطيشات

نسخة/رئيس لجنة الدراسات العليا/كلية التربية الرياضية/الجامعة الاردنية
نسخة/مدير شؤون الاتحادات الرياضية

م ن/اا

اللجنة الأولمبية الأردنية
ص.ب: ١٩٢٥٨ عمان ١١١٩٦ الأردن
تلفون: ٥٦٧٥٧٨٨ - ٥٦٦٣٤٤٥ - ٥٦٧١١٧١ ٦ ٩٦٢+ فاكس: ٥٦٧١١٨٩ ٦ ٩٦٢+
البريد الالكتروني: INFO@JOC.JO

ADMINISTRATIVE STYLES OF HEADS OF SPORTS FEDERATION IN JORDAN AND ITS RELATIONSHIP TO ORGANIZATIONAL CLIMATE IN THE JORDANIAN SPORTS FEDERATIONS

Prepared By

Ibtehall Mohammad AL Kwaldeh

Supervised By

Prof. Suha Adeeb Issa ,p.h.d

Co Supervisor

Prof. Bassam Abdullah Mismar

Abstract

The present study aimed to identify the existence of the relationship between administrative styles practiced by the heads of Jordanian sports federations, according to the theory of Likert Quartet and the organizational climate in these federations. Also. identify the degree of administrative styles and to identify the nature of the organizational climate in the Jordanian sport federations, and that from the viewpoint of the members of the governing bodies of chose federations.

Two instruments were used in this study: the Measure of Administrative Styles According to the Theory of Likert Quartet which was developed by Shamayleh (2006), and the Measure of organizational climate for Likert(1976) which was used after some modifications to suit the purposes of the study.

The sample of the study consisted of (70) member of the governing bodies during the year(2010),the study included a sample of the following federations: Volleyball, Basketball, tennis, Table Tennis ,Badminton, Swimming ,Karate ,Judo, Wrestling, Were selected randomly.

The result of this study showed that the degree of administrative styles practiced by the heads of Jordanian sports federations was noticed to be very large of the two styles: consultative democratic style and participative democratic style.

The nature of the organizational climate in the Jordanian sports federations was positive on all dimensions of organizational climate.

The result also showed there was no significant relationship between exploitative authoritative style and the dimensions of organizational climate in Jordanian sport federations Except for all the administrative processes dimensions and control dimension ,Also significant relationship was observed between the benevolent authoritative style and dimensions of communication, rewards, training and development, significant relationship between consultative democratic style and participative democratic style was apparent with all of dimensions organizational climate except control dimension , training and development dimensions.

In the light of the above findings ,the researcher recommends that the heads of Jordanian sports federations to give more attention on the organization climate dimension associated with training and development.